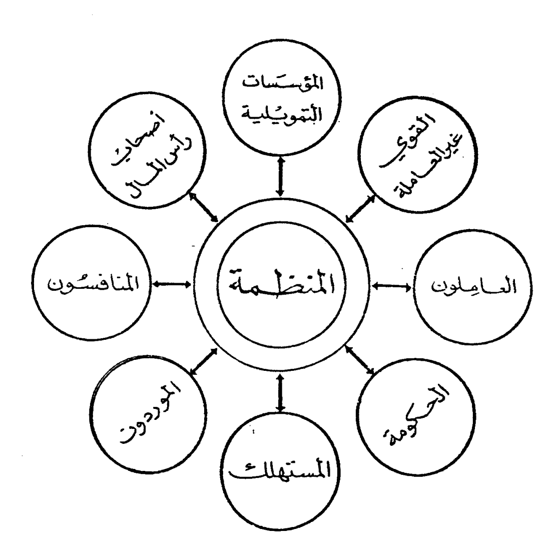
الإدارة الاستراتيجية

مفاهيم وحالات تطبيقية

د. اسماعيل محمد السيد
كلية التجارة - جامعة الاسكندرية



الناشر
المكتب العربي الحديث

بسم الله الرحمن الرحيم

« ربنا لا تزغ قلوبنا بعد إذ هديتنا ، وهب لنا من لدنك رحمة إنك أنت الوهاب » .

صدق الله العظيم .

إلى راويـــة .

وراجيـــة .

وماجـــر .

بسم الله الرحمن الرحيم

تقـــديم

إن مصطلح الادارة الاستراتيجية يعنى قيام الادارة العليا فى المنظمة باعداد ، وتعديل ، وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لتحقيق بعض النتائج المرغوب فى تحقيقها على مستوى المنظمة ككل . ومثل هذه النتائج يمكن فى النهاية بلورتها فى ثلاث كلمات أساسية وهى الربحية ، والنمو ، والبقاء . واذا كانت الادارة الاستراتيجية تمارس على مستوى المنظمة ككل ، أو على مستوى بعض الوحدات الاستراتيجية التابعة للمنظمة ، أو حتى على مستوى الوحدات الادارية الوظيفية داخل المنظمة فانها دائماً تتصف بالعمومية والشمول . فهى لا تهتم بالأمور اليومية التى تحدث فى المنظمة ، ولكنها تهتم بوضع تلك الاستراتيجيات والسياسات العامة التى تحكم الفكر والتصرف الادارى معاً .

ومن منطلق إتصاف الادارة الاستراتيجية بالشمول والعمومية فان دراستها وفهمها يتطلب - بالضرورة - معرفة سابقة بالجوانب العلمية والعملية للمجالات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة كالانتاج ، والتمويل ، والتسويق ، والافراد ، والبحوث والتنمية . فالادارة الاستراتيجية ما هى إلا محاولة لخلق درجة عالية من التكامل بين هذه المعارف على مستوى المنظمة ككل . فنظرة رجال الادارة العليا لا ينبغى أن تكون نظرة متخصصة ومحدودة ، ولكنها يجب أن تكون نظرة ذات رؤيا عامة وشاملة لكل المجالات الوظيفية للمنظمة التى يعملون بها . ورجل الادارة العليا الناجح هو الذى يستطيع أن يتخلص مما يسمى باسم « التعاطف الوظيفى » حتى يمكنه أن يقود سفينة المنظمة الى بر الأمان . ومثل ذلك يتطلب - بالضرورة - أن يجرد نفسه من التحيز الى ذلك المجال الوظيفى المتخصص والذى قضى فيه حياته العملية - أو معظمها - قبل أن يرقى الى مستوى الادارة العليا . وينبغى علينا أن نعترف بأن ذلك الأمر ليس من السهل تحقيقه ، ولكن لحسن الحظ فان دراسة الادارة الاستراتيجية تساعد رجال الادارة العليا على تحقيق ذلك التجرد .

وللأسف الشديد فان المكتبة العربية بصفة عامة - والمكتبة المصرية بصفة خاصة - تكاد تخلو من الكتابات فى هذا المجال ، اللهم إلا بعض المحاولات النادرة والمحدودة . ولا يعنى ذلك أن الادارة الاستراتيجية هى فرع جديد من فروع المعرفة . فمن الثابت أن جامعة هارفارد بالولايات المتحدة قد بدأت فى تدريس هذا النوع من المعرفة فى عام ١٩١١ . ولكن هذا الفرع من فروع المعرفة قد بدأ فى الانتشار فى بعض الجامعات الامريكية فى فترة الخمسينات والذى كان يدرس تحت إسم السياسات الادارية . وفى الفترة الاخيرة فقد بدأت الادارة الاستراتيجية تحل محل الكتابات فى سياسات الاعمال ، وبدأت معظم الجامعات الامريكية فى تدريسها لطلاب إدارة الأعمال .

ويعود السبب - فى رأى المؤلف - فى ندرة الكتابات والبحوث فى هذا المجال فى مصر ، والدول العربية الى إنصراف اساتذة الادارة الى الكتابة فى مجال سياسات الأعمال حيث أن معظم كليات التجارة بالجامعات المصرية والعربية تقدم مقرراً تحت هذا الاسم . والواقع أنه لا يوجد ما يمنع من تدريس مادة الادارة الاستراتيجية فى هذا المقرر . فكما ذكرنا سابقاً أن العديد من الجامعات الامريكية والتى كانت تقوم بتدريس مادة السياسات الادارية (سياسات الأعمال) فى وقت مضى قد تحولت الى تدريس الادارة الاستراتيجية بعد ظهور الكتابات المتكاملة فى هذا الميدان بدلاً من تدريس سياسات الأعمال .

وهذا الكتاب لا يمثل إلا محاولة متواضعة للغاية لتناول مفهوم الادارة الاستراتيجية ، والعمل على توضيح ابعادها خدمة لمن يقوم بدراسة هذا الميدان من المعرفة ، وأيضاً للممارسين من رجال العليا والذين يرغبون فى الاطلاع على هذا الفرع من فروع المعرفة الإدارية . ويتميز هذا الكتاب ببعض السمات الهامة من الناحية العلمية والعملية . فمن الناحية العلمية يقدم هذا الكتاب لأحدث المفاهيم والنماذج التى توجد فى ميدان الادارة الاستراتيجية . ومن أهم هذه المفاهيم مفهوم حضارة المنظمة ، ومفهوم الادارة الرمزية ، ومفهوم أصحاب المخاطر والمصلحة للمنظمة ، ومفهوم دورة حياة المنتج ، ومفهوم التخطيط الاستراتيجى ، ومفهوم الرقابة الاستراتيجية

الوثابة ، وغيرها من المفاهيم الادارية الحديثة . أما من حيث النماذج الحديثة فان هذا الكتاب يتعرض لنماذج وضع الاستراتيجيات والتى تشمل النموذج الخطى ، والنموذج التكيفى ، والنموذج التفسيرى . كذلك يعرض هذا الكتاب لنماذج تحليل التوليفة (المحفظة) المختلفة مثل نموذج جماعة بوسطون الاستشارية ، ونموذج هوفر ، ونموذج شركة جينرال اليكتريك . والى جوار ذلك فان الكتاب يقدم نماذج نمو المنظمة مثل نموذج كانون ، ونموذج ثين ، ونموذج جرينر ، ونموذج ليونتيادس .

ومن الناحية العملية فان هذا الكتاب يقدم بعض الحالات العملية التطبيقية والتى تتصف بالشمول والتكامل . وتهدف هذه الحالات الى تدريب القارئ أو الدارس على ممارسة كيفية تطبيق المفاهيم والمبادئ العلمية والتى تعلمها فى هذا الكتاب أو فى دراسته للمجالات الوظيفية الأخرى كالانتاج ، والتسويق ... الخ ، وكيفية خلق درجة عالية من التكامل بين هذه الفروع من فروع المعرفة . ونظراً لندرة الكتابات المتعلقة بكيفية التعامل مع الحالات العملية فقد تم تخصيص الفصل التاسع من هذا الكتاب - والذى يسبق عرض الحالات العملية مباشرة - لهذا الموضوع . ويقدم هذا الفصل نموذجاً مقترحاً لتناول الحالات العملية بالدراسة والتحليل . كذلك فان هذا الفصل يقدم بعض الارشادات والقواعد والتى لابد وأن يلتزم بها من يقوم بتحليل الحالة سواء فى مرحلة التحليل ، أو مرحلة عرض النتائج التى توصل اليها .

وفى محاولة لعرض الجانب العلمى والمفاهيمى للادارة الاستراتيجية فقد قدم المؤلف نموذجاً لعملية ومراحل الادارة الاستراتيجية فى الفصل الأول من هذا الكتاب . والواقع أن هذا النموذج المقترح يخدم غرضين أساسيين . الأول ، التعريف بالمراحل الأساسية والخطوات التى تمر بها الادارة العليا عند تطبيقها لمفهوم الادارة الاستراتيجية . الثانى ، تقديم منهجاً محدداً لعرض الموضوعات والمفاهيم الخاصة بالادارة الاستراتيجية بطريقة منطقية ومتسلسلة .

وبناءاً على هذا النموذج فقد تم تخصيص الفصل الثانى من هذا الكتاب

الحديث عن كيفية تكوين ووضع الاستراتيجيات والرسالة الخاصة بالمنظمة ، وبالمجالات التى يمكن أن تركز عليها المنظمة عند صياغتها وتكوينها لرسالتها . كذلك يتعرض هذا الفصل لمفهوم « حضارة المنظمة » ، ويوضح طبيعة وأبعاد حضارة المنظمات الناجحة فى دنيا الأعمال . واخيراً فان هذا الفصل يتناول مفهوم الادارة الاستراتيجية فى بعض المواقف الخاصة مثل حالة المنظمات متعددة الجنسية ، والمنظمات التى لا تهدف الى تحقيق الربح ، واخيراً حالة المشروعات صغيرة الحجم .

أما الفصل الثالث والرابع فقد خصصا للحديث عن موضوع تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة . ومثل ذلك التحليل هو الذى يمكن المنظمة من أن تحدد إما طبيعة الفرص والتهديدات التى تواجهها ، أو جوانب القوة والضعف فى ادائها . وباكتشاف الفرص والتهديدات ، وجوانب القوة والضعف تستطيع المنظمة أن تنمى عدداً من الاختيارات الاستراتيجية البديلة التى تمكنها من استغلال الفرص البيئية المتاحة ، وتفادى تلك التهديدات . وقد تم تخصيص الفصل الثالث للحديث عن تحليل البيئة الخارجية العامة والخاصة ، وكذلك لعرض بعض الأساليب التى يمكن استخدامها فى تجميع المعلومات عن البيئة الخارجية . وفى هذا الصدد فان الفصل يعرض لطريقة التجسس الصناعى ، ونطاق استخدامها بواسطة بعض المنظمات كطريقة لجمع المعلومات عن المنافسين . أما الفصل الرابع فهو يتناول تحليل البيئة الداخلية للمنظمة واستخدام مفهوم دورة حياة المنتج فى هذا التحليل .

ويتناول الفصل الخامس عرضاً للاستراتيجيات البديلة والتى يمكن للمنظمة أن تختار من بينها . وقد قسمت هذه الاستراتيجيات التى ثلاث مجموعات أساسية وهى مجموعة استراتيجيات النمو البطئ ، واستراتيجيات النمو التوسعية ، والاستراتيجيات الانكماشية . وينتهى هذا الفصل الى تقديم نموذج مقترح للجمع بين نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وبين الاختيارات الاستراتيجية البديلة والتى يمكن أن تأخذ بها المنظمة فى ظل نتائج تحليل البيئة .

أما الفصل السادس فقد تم تخصيصه للحديث عن عملية تقييم البدائل الاستراتيجية وذلك بغرض القيام بالاختيار الاستراتيجي للمنظمة . ويقدم هذا الفصل نماذج تحليل المحفظة المختلفة مثل نموذج جماعة بوسطون ، ونموذج شركة جينرال اليكتريك ، ونموذج هوفر . كذلك يقدم هذا الفصل لمفهوم تحليل الفجوة وكيفية استخدامه فى القيام بعملية الاختيار الاستراتيجي للمنظمة . وينتهى هذا الفصل بتقديم مجموعة من المعايير التى يمكن استخدامها فى اختيار المنظمة لاستراتيجياتها .

ويدور الفصل السابع حول كيفية إعداد وتهيئة مناخ المنظمة لتطبيق اختيارها الاستراتيجي . وتشمل عملية الاعداد والتهيئة تناول بعض القضايا العامة والخاصة . ومن هذه القضايا قضية نمو المنظمة وتطورها ، وقضية تنمية حضارة المنظمة ، وقضية القوة السياسية وارتباطها بالعملية الادارية داخل المنظمة ، وقضية القيادة الادارية ، وقضية التغيير لحضارة المنظمات . وبشأن قضية التغيير فان الكتاب يتعرض لمراحل وخطوات التغيير ، وتحليل القوى البيئية المختلفة والمرتبطة بعملية التغيير ، ومقاومة التغيير ، وطرق التعامل مع هذه المقاومة لنجاح التغيير . وينتهى هذا الفصل بعرض لمفهوم تنمية المنظمة ، والاساليب المختلفة التى يمكن استخدامها فى تنمية المنظمة . وينفرد الفصل السابع أيضاً بعرضه لسياسات الاعمال الوظيفية كسياسات الانتاج ، والافراد ، والتسويق ، والتمويل ، والبحوث والتنمية .

واخيراً فان الفصل الثامن قد تم تخصيصه لتناول موضوع الرقابة الاستراتيجية . ويتناول هذا الفصل مفهوم الرقابة الاستراتيجية ، والاسباب التى تدعو الى عدم قيام الادارة العليا بالرقابة الاستراتيجية ، كما يشرح العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية ودرجة الاعتمادية البيئية فيفرق بين الرقابة الدافعة ، والرقابة الرثابة . وينتهى هذا الفصل بعرض لبعض أساليب الرقابة الاستراتيجية الحديثة مثل أسلوب تحليل الميدان الاستراتيجى وأسلوب نمذجة النظم ، وأسلوب السيناريو .

وقبل أن نترك القارئ أو الدارس يتجول فى ثنايا هذا الكتاب يود

المؤلف أن يؤكد على أنه يؤمن ايماناً شديداً بأن المشكلة التى تواجه مصر ليست مشكلة اقتصادية بالدرجة الأولى ، ولكنها - وفقاً لاعتقاده - تعد مشكلة ادارية . فالمؤلف يرى أن تعريف المشكلة المصرية بأنها مشكلة اقتصادية هو فى الواقع نوعاً من الخلط بين المشكلة وأعراضها . فمظاهر المشكلة الاقتصادية ما هى إلا أعراض (نتاج) للمشكلة الادارية . فما أصاب المجتمع المصرى من ندرة فى موارده المادية لم يكن إلا نتاجاً لسوء استخدام هذه الموارد ، وعدم توجيهها الوجهة الصحيحة . ومثل ذلك التخصيص للموارد هو الشغل الشاغل لمن يقوم بالعملية الادارية . والاعتراف بأن مشكلة المجتمع المصرى هى مشكلة ادارية يمكننا من التعامل معها مباشرة للقضاء على مظاهر الخلل ووقف ذلك النزيف الهائل والناشئ عن سوء استخدام موارد وأصول المجتمع . ومثل ذلك العلاج سيؤدى حتماً الى اختفاء اعراض هذه المشكلة وهى ما تعرف باسم الازمة الاقتصادية . أما التعامل مع الأعراض (مظاهر المشكلة الاقتصادية) فهو لن يفيد وأن المشكلة سوف تظل موجودة كما هى بدون علاج . وحتى إذا استطاعت مصر أن تقضى على هذه الأعراض مؤقتاً فسوف تعود هذه الاعراض الى الظهور مرة أخرى بفعل المشكلة الادارية الكامنة والتى لم يتم التعامل معها بجدية وحزم .

واذا كانت المشكلة الادارية تظهر فى جميع المستويات الادارية فان الخطورة الحقيقية تكمن فى وجودها على مستوى القيادات الادارية العليا ، وبصفة خاصة تلك القيادات التى ترجد على رأس المنظمات والشركات العامة . وتعود أهمية ممارسة رجال الادارة العليا بالمنظمة والشركات لطرق ومنهج الادارة السليمة الى سببين أساسيين :

١ - أن هذه الادارة هى التى تتعامل مع رسالة ، وأغراض ، وأهداف المنظمة ككل . ومن هنا فانها تتعامل مع كم هائل من الموارد المادية والبشرية والتى تم تخصيصها للمنظمة . وعدم ممارسة هذه القيادة للادارة بالطريقة العلمية السليمة معناه إهدار حجماً كبيراً من موارد المجتمع ، وسوء استخدام هذه الموارد الأمر الذى يطفو على السطح فى صورة بعض المظاهر للازمة الاقتصادية والتى لا تخفى على أحد فى مصر .

٢ - أنه لو صلحت هذه القيادة فمن الضرورى أن تصلح الممارسات الادارية فى بقية المستويات الادارية الأخرى داخل المنظمة . فوجود القيادة الادارية السليمة هو الذى يؤدى الى خلق وتدعيم حضارة تنظيمية تساعد على غرس قيم ومفاهيم الانجاز ، وتؤدى الى ارتفاع كفاءة وفعالية الاداء .

ومن هنا فان المؤلف يرى بأن مصر تحتاج - أول ما تحتاج - الى قيادات ادارية عليا تتصف بالخصائص والسمات التالية :

١ - أن تؤمن هذه القيادات الادارية العليا بأهمية وجدوى المنهج العلمى ، والتحليل ، واعداد الاستراتيجيات ، والسياسات ، واتخاذ القرارات الادارية ، وبدون هذا الايمان فان الادارة التى تمارسها تلك القيادات لن تكون اكثر من مجرد محاولات للتجربة والخطأ ، ولن تتعدى ممارسة الاجراءات اليومية التشغيلية وهو أمر بعيد كل البعد عن اختصاصات رجال الادارة العليا .

٢ - أن تتسلح هذه القيادات الادارية بالمعرفة الخاصة بالادارة الاستراتيجية وبتلك المفاهيم المرتبطة بها كالتخطيط الاستراتيجى ، وتحليل البيئة ، واعداد واختيار البدائل الاستراتيجية ، وتهيئة مناخ المنظمة لتطبيق الاختيار الاستراتيجى ، والرقابة الاستراتيجية ، وغيرها . ومثل هذه المعرفة تعد الدرع الواقى لرجال الادارة العليا من الانزلاق الى هاوية الانغماس فى صغائر الأمور ، وفى ممارسة العمليات اليومية بالمنظمة .

ويقدم هذا الكتاب محاولة متواضعة جداً لوضع رجال الادارة العليا على بداية الطريق لممارسة عملية الادارة الاستراتيجية الصحيحة . كذلك فهو يمثل محاولة لاعداد كوادر ادارية من الشباب للمستقبل وذلك بتدريس هذه الادارة الى طلبة شعبة الادارة بكلية التجارة . وفى هذا الصدد فان المؤلف يتمنى من الله سبحانه وتعالى أن يشارك بعض كتاب الادارة فى مصر ، والوطن العربى فى اعداد مزيداً من الكتابات حول مفهوم الادارة الاستراتيجية . وفى الختام فان المؤلف يتمنى أن يكون قد قدم للمكتبة

العربية المصرية بعضاً من الاسهامات على طريق فهم الادارة الاستراتيجية خدمة لوطننا الحبيب مصر

ويود المؤلف أن يتوجه بخالص شكره وامتنانه الى الحاج العربى صاحب المكتب العربى الحديث للنشر وذلك على مجهوده الكبير فى اخراج هذا الكتاب الى حيز الوجود فى وقت محدود . كما يتوجه المؤلف بالشكر الى الدكتور سامى عبد الملاك صاحب مطبعة الكرنك على مجهوده الرائع فى اخراج الكتاب بهذه الصورة والله أسأل العون والتوفيق ،

المؤلف

فهرس الاشكال

فهرس الجداول

الفصل الأول
مقدمة

فى كل المجتمعات نجد نوعان من المنظمات الاعمالية ويمثل النوع الأول تلك المنظمات التى تنمو فى حجمها ، وتتوسع فيما تقدمه للمجتمع من سلع أو خدمات ، وتقوم باستخدام عدد اكبر من الطاقة المتاحة من القوى العاملة ، بل تقوم بافتتاح بعض الفروع الجديدة فى مناطق واسواق جديدة . أما النوع الثانى فهو يمثل تلك المنظمات التى تواجه مشكلات فى استمرارها ومن ثم تتعرض للافلاس والخروج من ميدان الأعمال . وقد تنطبق هذه الحالة على بعض المنظمات التى تعمل فى نفس السوق ، بل وتقوم بتقديم نفس النوع من السلع والخدمات . والسؤال الذى يطرح نفسه بالضرورة هو ما سر هذا الاختلاف فى معدل النجاح والاستمرار بين المنظمات ؟

الواقع أن معدل النجاح والفشل يتوقف على ما تتبعه هذه المنظمات من استراتيجيات . فما تستخدمه هذه المنظمات من استراتيجيات يحدد بصورة قاطعة معدل نجاحها أو فشلها فى دنيا الاعمال . ولعل ذلك يطرح سؤالاً هاماً وهو ما هى الاستيراتيجية وما هو المقصود بها ؟ وما هو الاختلاف بينها وبين ما يسمى بسياسات المنظمة ؟ وكيف تختلف كلمة استراتيجية عن مفهوم الخطط التشغيلية ؟ وقد تؤدى تلك التفرقة الى سؤال أكثر أهمية ألا وهو ما هو الفرق بين الادارة الشاملة للمنظمة والادارة لبعض المجالات الوظيفية للمنظمة كالانتاج والتسويق ، والتمويل ... الخ ؟

دعنا فى البداية نحاول الاجابة على السؤال الأول وهو ما هو المقصود بالاستراتيجية ؟ الواقع أن مفهوم الاستراتيجية له العديد من التعريفات . وبطبيعة الحال يتوقف المقصود بالاستراتيجية على التعريف الذى يتم قبوله لها . فمن الناحية اللغوية يمكن تعريف كلمة استراتيجية بأنها خطة ، أو سبيل للعمل والذى يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل . ولكن مثل ذلك التعريف لا يقدم تفسيراً عملياً محدداً لما يمثل الاستراتيجية . فالسؤال الذى يطرحه هذا التعريف ولا يمكن الاجابة عليه من

خلاله هو ما هي تلك الاعمال التي تمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل ؟ ولذلك فاننا سوف نلجأ الى تعريف مفهوم الاستراتيجية بطريقة تساعد على تطبيقها واستخدامها من جانب المارسين للعمليات الادارية في المنظمة . وفي هذا الصدد فاننا سوف نأخذ بذلك التعريف الذي قدمه توماس (Thomas, 1988) والذي يعرف الاستراتيجية بأنها « **خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها ، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عاليه** » ولعل ذلك التعريف يحتاج منا الى تفسير حتى تتضح أبعاده الأساسية . فاذا نظرنا الى هذا التعريف نجد ما يلي :

(١) أن الاستراتيجية ما هي الا وسيلة لتحقيق غاية محددة وهي رسالة المنظمة في المجتمع ، كما أنها قد تصبح غاية تستخدم في قياس الاداء للمستويات الادارية الدنيا داخل المنظمة (Richards, 1986) . ومعنى ذلك أنه لا يمكن لأى منظمة أن تستخدم مفهوم الاستراتيجيات إلا اذا كانت رسالتها في المجتمع its Mission واضحة ومحددة تحديداً دقيقاً . ولعل ذلك يدعو الى معرفة ما هو المقصود برسالة المنظمة وكيف تختلف عن أهداف المنظمة أو الغاية للمنظمة ؟ وسوف نعود إلى هذه النقطة حالاً بعد أن نناقش بقية أركان تعريف مفهوم الاستراتيجية .

(٢) إن الاستراتيجية تهدف الى خلق درجة من التطابق والتي تتسم بالكفاءة العالية بين عنصرين أساسين وهما :

(أ) خلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة objectives ، وبين غاية المنظمة purpose . فلا يعقل ابداً أن تعمل أى منظمة مع وجود تناقض بين الأهداف والغايات التي تعمل على تحقيقها .

(ب) خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة والبيئة التي تعمل بها تلك المنظمة . ومعنى ذلك أن الاستراتيجية تعمل على أن تعكس رسالة المنظمة تلك الظروف البيئية التي توجد فيها .

وطالما أن تلك البيئة لا تتصف بالثبات النسبى فان على واضع الاستراتيجية أن يغير من استراتيجياته لكى تستمر حالة التطابق بين رسالة المنظمة والبيئة بصورة دائمة . ويتطلب ذلك بطبيعة الحال أن يقوم واضع الاستراتيجيات بدراسة دائمة ومستمرة للبيئة التى تعمل فيها المنظمة .

ولعلنا الآن نكون فى وضع يسمح لنا بتعريف ما هو المقصود بالأدارة الاستراتيجية الواقع أننا يمكننا أن نعرف الادارة الاستراتيجية بأنها « **هى تلك العملية اللازمة لوضع ، وتنقيح ، وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لانجاز بعض النتائج المرغوب فيها .** » ولكى تتضح صورة التخطيط والادارة الاستراتيجية دعنا نقدم أولاً لبعض المصطلحات والمفاهيم الاساسية المرتبطة به .

الادارة الاستراتيجية وبعض المفاهيم المرتبطة بها :

لقد قلنا أنه يمكننا أن نعرف الاستراتيجية بأنها تلك الخطط أو الانشطة التى تصمم بغرض خلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة ورسالتها فى المجتمع ، وبين تلك الرسالة والبيئة التى تعمل بها وذلك بصورة فعالة وذات كفاءة عالية . وقلنا أيضاً أن الادارة الاستراتيجية ما هى الا تلك العمليات التى تستخدم بغرض وضع ، وتنقيح ، وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لانجاز بعض النتائج المرغوب فيها . وتلك التعريفات تتطلب منا أن نفرق بين الغاية ، والرسالة ، والأهداف أولاً . ثم أنها تتطلب أيضاً التفرقة بين الاستراتيجية ، والخطط التشغيلية التفصيلية للانشطة، وبين الاستراتيجية والسياسة ، وبين مفهوم الادارة الشامله والادارة التشغيلية الوظيفية . وسوف نحاول فى السطور القليلة القادمة أن نضع تصوراً للفروق بين هذه المفاهيم والمصطلحات .

١ - الغرض ، والرسالة ، والاهداف :

لكى تتولى المنظمة تنمية استراتيجياتها فان عليها أن تراعى كل من غرضها ، ورسالتها ، وأهدافها . فغرض المنظمة يمكن تعريفه بأنه « الدور

الاساسى للمنظمة والذى يتم تعريفه بواسطة كل الاطراف صاحبة المصلحة والتى تتحمل المخاطرة بالتعامل معها » .

ويمكن تعريف الاطراف أصحاب المصلحة Stakeholders بأنه أى طرف له مصلحة ويتحمل المخاطرة بشأن وضع المنظمة فى المستقبل . وبطبيعة الحال فان ذلك يتضمن العديد من الأطراف مثل اصحاب رأس المال ، والمستهلكون ، والدائنون ... الخ . وعلى ذلك يمكن القول بأن غرض المنظمة يتحدد بواسطة المجتمع الذى توجد فيه .

أما رسالة المنظمة Mission فهى تعرف بأنها « **تلك الخصائص الفريدة فى المنظمة والتى تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها** » . ومن هنا فان رسالة المنظمة هى التى تعكس الفلسفة الأساسية للمنظمة ، وهى أيضاً تعبر عن الصورة الذهنية التى ترغب المنظمة فى اسقاطها على اذهان الافراد ، وهى تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة Self - concept ، وتحدد أيضاً ما تقدمه المنظمة من منتج أو خدمة ، أو السوق الذى تتعامل معه ، كما أنها تعمل على تحديد تلك الحاجات التى تعمل المنظمة على اشباعها من خلال النشاط الذى تقوم به (Pearce, 1982) .

ويرى أبيل (Abell, 1980) أنه من الضرورى عند تحديد رسالة المنظمة أن تقوم الادارة العليا لها بتحديد ودراسة جماعات المستهلكين الذين سوف تتعامل معهم المنظمة وذلك من حيث بعض خصائصهم الديموغرافية مثل السن ، والجنس ، والتعليم ، ومستوى الدخول ، والمواقع الجغرافية لهم .. الخ ، وكذلك لابد من دراسة تلك الحاجات التى سوف تعمل المنظمة على اشباعها ، واخيراً دراسة نوع التكنولوجى (المنتج أو الخدمة) الذى سوف يقدم لاشباع هذه الحاجات . ولا ينبغى تحت أى ظرف من الظروف أن تركز المنظمة على المنتج الذى سوف تقدمه لاشباع الحاجات حيث أن ذلك التركيز يعنى اغفال المنظمة لمن هم الذين سوف يوجه اليهم هذا المنتج ، وكذلك اغفال سبب قيام هؤلاء الافراد بشراء ذلك المنتج .

والواقع أن درجة اتساع الرسالة الخاصة بالمنظمة تتحدد بناءاً على تقدير الادارة العليا للمنظمة . ولكن بصفة عامة لا ينبغى أن تكون هذه الرسالة ضيقة ومحدودة للغاية ، كما أنه لا ينبغى أن تكون هذه الرسالة متسعة للغاية . ففى الحالة الأولى ، يؤدى ذلك الى تحديد لقدرة المنظمة على تعديل رسالتها وفقاً لأى تغير فى عناصر البيئة الفنية ، أو الاجتماعية ، أو القانونية ... الخ . كذلك فان وضع الرسالة بالصورة الثانية معناها أن المنظمة لن تستطيع تحقيقها نظراً لأن هذه الرسالة قد تفوق قدرات المنظمة . ويحضرنا فى هذا الصدد مثالاً يوضح ما نقصده باتساع الرسالة الخاصة بالمنظمة فى المجتمع . فقد قامت سلسلة الفنادق العالمية هوليداى إنز Holiday Inns والتى يوجد لها بعض الوحدات فى القاهرة وبعض المناطق الأخرى فى مصر بتحديد رسالتها كالتالى « نحن نعمل فى صناعة الترحال والسفر » . وبغرض تحقيق هذه الرسالة قامت المؤسسة بشراء بعض الشركات الأخرى والتى تعمل فى مجال النقل للركاب البرى والبحرى وذلك الى جوار الفنادق التى تمتلكها المؤسسة من قبل . ولقد أدى هذا التنوع فى الانشطة الى بعض المشاكل الادارية والتى دعت المؤسسة الى بيع هذه الشركات مرة أخرى . وبطبيعة الحال تتطلب ذلك قيام المؤسسة باعادة تحديد رسالتها كالتالى « نحن نعمل فى صناعة الاستضافة » . ومن هنا فقد تركزت الانشطة بهذه المؤسسة على جانبين أساسيين فقط وهما مكان نزول الأفراد ، ونظام الطعام داخل الفندق . ومن هذا المثال يتضح لنا أنه لا ينبغى للمنظمة أن تحدد رسالتها بصورة تفوق قدرات المنظمة على تحقيقها .

واخيراً فان الاهداف objectives تمثل تلك الأهداف المتوسطة والتى تحتاج اليها المنظمة لكى تترجم رسالتها الفلسفية الى مصطلحات محددة ، وملموسة ويمكن قياسها . فالذى يفرق بين الرسالة والهدف كون أن الأولى فلسفية وغير محددة ، ولا يمكن قياسها قياساً مباشراً . أما الأهداف فهى محددة ، وملموسة ، ويمكن التأكد من تحقيقها وقياس مدى نجاح المنظمة فى الوصول اليها . فالأهداف اذن ما هى الا خطوات

محـددة على طريق تحقيق الرسالة الخاصة بالمنظمة . ويمكن القول بأن الأهداف تحتوى على هذه الخصائص والتى لا تتوافر فى الرسالة ومن ثم تميزها عنها(Hofer and Schendel, 1978) :

(١) الحالة أو الظروف التى ترغب المنظمة فى الوصول اليها .
(٢) مقيــاس لقياس مدى التقدم فى تحقيق الحالة أو الظروف المرغوب فيها .
(٣) هدف محدد تحاول الشركة أن تصل اليه .
(٤) نطاق زمنى لابد وأن يتحقق فى خلاله ذلك الهدف .

وبمعنى آخر فان الأهداف تحدد ما الذى يمكن انجازه أو تحقيقه ، ومتى سوف يتم تحقيق ذلك . أما كيف سوف يتم تحقيق ذلك فانه أمر متروك لعمليات التخطيط للانشطة المختلفة اللازمة لتحقيق الهدف . ومن الأهداف الشائعة الاستخدام هدف الربحية ، وهدف النمو ، وهدف حصة السوق ، وهـدف الابتكار ، وهدف التوسع فى الاسـواق ... الخ . ويعـبر الجدول (١-١) عن أحد الأمثلة للعلاقة بين الغرض ، والرسالة ، والأهداف لأحدى الشركات التى تقوم بانتاج وتسويق بعض منتجات الاطفال .

الغرض كما يتم رؤيته بواسطة :

المستهلكين : أن تمدنا الشركة بمنتجات الاطفال ذات الجودة المرتفعة وعند سعر معقول .

المستخدمـين : أن تمدنا الشركة بظروف عمل ملائمة ، وبوظائف تعطى لنا اشبـاعاً معقولاً ، وبأجـور عــادلة ومناســبة لمجهوداتنا .

حملة الاسهم : أن تحقق الشركة أقصى معدل عائد على الأموال التى نستثمرها .

الرسالة كما يتم رؤيتها بواسطة :

الادارة العليا : " الاطفال هم محور اعمالنا واهتمامنـا " وتنويع

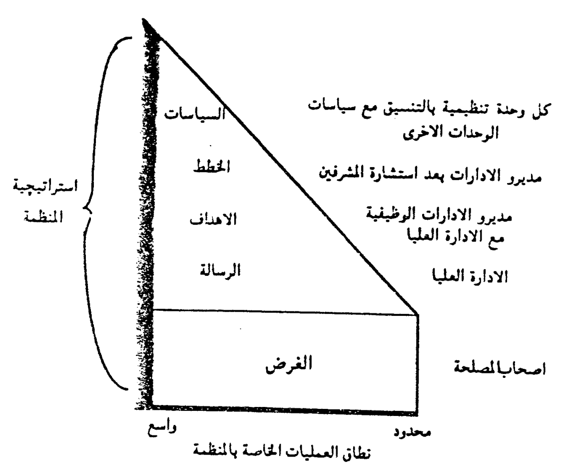
منتجات الاطفال بصورة تؤدى الى تعظيم المبيعات لكل طفل .

الاهداف كما يتم رؤيتها بواسطة :

الادارة العليـــا	: التوسع فى مراكز الانتاج لحاجات الاطفال والخاصة براعيتهم صحياً ، وزيادة انواع اللعب التى يمكن انتاجها لهم وذلك قبل نهاية هذا العام .
مديرى الادارات الوظيفية	: الانتهاء من انشاء مراكز جديدة لانتاج منتجات الرعاية الصحية للاطفال خلال يونيو من هذا العام، والانتهاء من تصميم وتصنيع عروستان جديدتان بحيث يمكن إنتاجهما وتوفيرهما داخل المتاجر خلال شهر نوفمبر القادم .

جدول رقم ١-١ يوضح العلاقة بين الغرض ، والرسالة ، والأهداف لأحدى الشركات التى تقوم بانتاج منتجات الأطفال .

وينبغى أن ندرك أن غرض المنظمة يمثل الأساس الذى تقوم عليه أى استراتيجيات للمنظمة . ويعبر الشكل (١-١) عن هذه الفكرة . فلكى تحقق المنظمة ذلك الغرض ، ولكى تكون مميزة عن غيرها من المنظمات المتنافسة والتى تعمل فى نفس مجالها فلابد لها من أن تضع رسالتها المحددة فى جملة أو عدة جمل . ولكى يتم تحقيق هذه الرسالة فان على المنظمة أن تحدد مجموعة من الأهداف التى تعمل على تحقيقها . ويمثل كل هدف يتم تحقيقه خطوة على طريق وضع الرسالة موضع التنفيذ .



الشكل رقم (١ -١) يوضح فكرة وضع استراتيجية المنظمة ومكوناتها .

٢ - الخطط التشغيلية والسياسات: Operating Plans and Policies

لكى يتم وضع الأهداف موضع التنفيذ الفعلى فان المنظمة تقوم بوضع بعض الخطط العملية والتشغيلية Operating Plans . ومن هنا يمكن القول بأن الخطط التشغيلية تحدد الاطر التى يتم من خلالها وضع استراتيجية المنظمة موضع التنفيذ الفعلى . والخطط التشغيلية تختلف عن الاستراتيجيات فى الأتى (Taylor , 1975) :

(١) أنها تركز على مشاكل العمليات القصيرة الأجل بدلاً من التركيز على البقاء والنمو فى الأجل الطويل .

(٢) تهتم الخطط بالارباح القصيرة المدى وكذلك بعملية استخدام الموارد المتاحة حالياً للمنظمة وذلك على العكس من الاستراتيجيات والتى تهتم بالارباح والموارد فى الأجل الطويل .

(٣) تعمل هذه الخطط على تحسين وزيادة فعالية المنظمة فى الوقت الحاضر وليس على فعاليتها فى المستقبل مثل الاستراتيجيات .

(٤) تحتوى على قدر أقل من المخاطر وقدرة اعلى على التنبؤ بالمشاكل التى يمكن أن تواجهها المنظمة نظراً لأنها تغطى فترات قصيرة الأجل وذلك مقارنة بالخطط الاستراتيجية التى تتعامل مع الأجل الطويل .

ويفرق كوين (Quinn, 1980) بين الخطط التشغيلية والاستراتيجية بقوله بأن الأولى قصيرة الأجل من حيث استمرارها ، وأنها اكثر قدرة على التأقلم لظروف التشغيل وذلك لتحقيق أهداف محددة ، أما الثانية فهى تحدد اساس يتصف بالاستمرار والذى يهدف الى تعديل انشطة المنظمة بصورة تمكنها من تحقيق غايتها ورسالتها .

ولكى يتم وضع الخطط التشغيلية موضع التنفيذ الفعلى فلابد من اتخاذ العديد من القرارات . ومن المهم جداً للمنظمة ان يحدث التكامل بين القرارات التى تؤخذ حالياً مع تلك التى تم اتخاذها فى الماضى ، ومع تلك التى سوف يتم اتخاذها فى المستقبل . والشئ الذى يضمن للمنظمة حدوث ذلك التكامل هو وجود بعض السياسات Policies والتى ترشد عملية اتخاذ القرار فى المنظمة . فالسياسات تقدم للافراد متخذى القرارات بعض المؤشرات التى فى ضوئها تتم عملية اتخاذ القرارات ذاتها . ومن المهم أن ندرك أن بعض السياسات التى تضعها المنظمة قد تكون ثابتة لفترة زمنية طويلة مثل السياسات المتعلقة بالاسواق والمناطق الجغرافية التى يتم تغطيتها بواسطة المنظمة ، أو السياسات المتعلقة بهيكل رأس المال . كذلك توجد بعض السياسات الأخرى والتى يتم تعديلها وتنقيحها بصورة مستمرة مثل السياسات المتعلقة باسناد الافراد الى اعمال مختلفة ، أو السياسات المتعلقة بوضع جداول الانتاج .

ومن المهم أن ننظر الى السياسات من منظور ثلاثة مستويات أساسية وهى المنظمة ، ووظائفها ، وعملياتها . ومعنى ذلك أن هناك سياسات على مستوى المنظمة والتى يطلق عليها سياسات المنظمة Organizational policies. وهى تلك السياسات التى تعكس رسالة المنظمة كما أنها تستخدم

كمعايير أو مرشد لتقييم استراتيجيات المنظمة وقد تشمل هذه السياسات المجالات المتعلقة بهيكل رأسمال الشركة ، ومعدل العائد المستهدف على رأس المال المستثمر ومزيج المنتجات الخاص بالمنظمة ، وبالمناطق الجغرافية التي يتم خدمتها بواسطة المنظمة ، وجودة المنتج أو الخدمة ، وبدور المنظمة فى المجتمع

أما النوع الثانى من السياسات فهو يشمل السياسات التى تغطى الوظائف المختلفة للمنظمة مثل سياسات الانتاج ، والتمويل ، والافراد ، والبحوث والتنمية الخ . ومثل هذه السياسات يتم وضعها بغرض توجيه عملية التنفيذ داخل الوحدات التنظيمية الوظيفية والتى تمثل كل واحدة منها وظيفة مستقلة من وظائف المنظمة ومن أمثلة هذه السياسات سياسة اختيار وسائل الاعلان (تسويق) ، وسياسة خصم الكمية (الأدارة المالية والتسويق) . وطرق تمويل أوراق القبض (الادارة المالية) ، وسياسات الصيانة (الانتاج) ، وسياسات البحوث ... الخ .

أما النوع الثالث والأخير فهو يمثل السياسات التشغيلية Operating policies فهى تلك السياسات التى تهتم بالقرارات التى تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة مثل سياسات تحديد الأقدمية ، أو سياسات استرداد المصروفات التى قد يدفعها الافراد العاملون بالمنظمة ، أو سياسات الدفع للمستهلك لجزء من السعر المدفوع كوسيلة من وسائل تنشيط المبيعات الخ

٣ - الادارة العمومية والوظيفية :General and Functioal Management

من الأشياء الهامة التى تميز الادارة الاستراتيجية عن الأنشطة الأخرى التى تؤدى بواسطة مديرى المنظمة هو تركيزها على الاداء الكلى للمنظمة . والادارة العليا للمنظمة - وفقاً لموقعها - تكون دائماً مسئولة عن هذا الاداء الكلى ولهذا فليس من الغريب أن نجد افراد الادارة العليا فى المنظمة يتولون القيام بالادارة الاستراتيجية وعندما تقرر المنظمة أن تنوع من انشطتها بحيث توجد عدد من وحدات الاعمال Business Units كل

يعد مسئولاً عن نشاط محدد فانه عادة ما يتم تعيين نائباً لرئيس المنظمة يكون مسئولاً عن النشاط الكلى الذى تقوم به كل وحدة(Kotter, 1982) ومن هنا فان لفظ المدير العام General Manager سوف يطلق على كل فرد يكون مسئولاً عن الانشطة الكلية ، أو الاداء العام للمنظمة ، أو لوحدة اعمال فرعية من وحدات الاعمال للمنظمة .

وعلى الجانب الأخر هناك عدد من المديرين الذين يكونون مسئولون عن بعض الانشطة الوظيفية للمنظمة (التسويق ، المحاسبة ، الانتاج ... الخ) . أو قد يكونون مسئولون عن اداء بعض الأنشطة الفرعية لمجال وظيفى معين مثل الاعلان ، والبحوث ... الخ فى المجال التسويقى . والفارق بين المدير المسئول عن أحد الأنشطة الوظيفية للمنظمة والمدير العام أن الأول عادة ما يقوم بتفسير المشاكل من وجهة نظره الوظيفية فقط وليس من وجهة نظر المنظمة ككل . فمثلاً قد يرى المدير المالى أن مشكلة المنظمة هى مشكلة سوء التخطيط المالى ، أو قد يرى مدير التسويق أن مشكلة المنظمة هى سوء النشاط الاعلانى ... وهكذا . ومن هنا فليس من الغريب أن نجد هؤلاء المديرون حين يتم ترقيتهم الى مستوى الادارة العليا أن تظل هذه النظرة الوظيفية الضيقة والمحدودة معهم . ويطلق ماكنيكولس (Mc Nichols, 1983) على هذه الفكرة إسم التعاطف الوظيفى Functional Emotionalism . فالفرد الادارى حين يرقى الى منصب فى الادارة العليا يكون ذو تفكير متعاطف مع التخصص الوظيفى الذى كان يعمل به قبل ترقيته .

والواقع أن وجهة النظر الأدارية التى تتصف بالعمومية والشمول لكل المنظمة هى وجهة النظر المطلوبة لوضع استراتيجيات فعالة للمنظمة ككل . ويكون دور هؤلاء المديرون الوظيفيون أن يترجموا هذه الاستراتيجيات الى خطط تشغيلية ومجموعة من السياسات حتى يمكن وضع الاستراتيجيات التى حددتها الادارة العليا موضع التنفيذ .

استخدام الادارة الاستراتيجية :

بعد أن قمنا بالاجابة على التساؤلات التى طرحناها حول مفهوم

الاستراتيجية ، ومعنى بعض المفاهيم المرتبطة بالادارة الاستراتيجية ، ومستوى الادارة داخل المنظمة فان علينا الأن أن ننتقل الى مناقشة استخدام مفهوم الادارة الاستراتيجية . واذا كان هناك اجماعاً بين كتاب هذا الميدان على أن استخدام هذا المفهوم يؤدى عادة الى تحسين الاداء العام للمنظمة فانه لابد من فهم كيف يمكن استخدام هذا المفهوم ، ولماذا يؤدى استخدامه الى تحسين فى الاداء الكلى للمنظمة ؟ وما هى العقبات التى يمكن أن تقف أمام استخدام هذا المفهوم ؟

١ - لماذا الادارة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجى)؟

تدل الدراسات التى اجريت مؤخراً على المنظمات الامريكية أن عدد المنظمات التى تأخذ بمفهوم الادارة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجى) يفوق ذلك العدد الذى لا يأخذ بهذا المفهوم . كذلك تدل هذه الدراسات على أن المديرون الذين يأخذون بهذا المفهوم يعتقدون بأنه يؤدى الى النجاح ، والنمو والاستمرار(Armstrong, 1982) . فمن أوائل الدراسات التى أجريت فى هذا المجال تلك الدراسات الى قام بها كل ثيون وهاوس Thune and House, 1970) والتى اجريت على قطاع صناعات الادوية ، والصناعات الكيمائية ، وصناعة الآلات ، وصناعات الاغذية ، والبترول ، والصلب . وقد دلت هذه الدراسات على أن المنظمات العاملة فى المجالات الثلاثة الأولى والتى أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجى كانت ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التى لم تأخذ بهذا المفهوم . فقد اتضح أن المنظمات التى أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجى تفوق المنظمات الأخرى فى العديد من مؤشرات الاداء مثل المبيعات ، ومعدل العائد على رأس المال المملوك ، والعائد لكل سهم ، وسعر السهم فى بورصة الاوراق المالية ، والعائد على رأس المال المستثمر أما تلك المنظمات التى عملت فى المجالات الثلاثة الأخيرة فلم تظهر الدراسة أى فارق فى مؤشرات الأداء بين الشركات التى أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجى وتلك التى لم تأخذ به . وقد تم تبرير هذه النتيجة بأن البيئة الخاصة بالصناعات الثلاثة الأخيرة تتسم بالثبات النسبى ولهذا فان الحاجة الى استخدام التخطيط الاستراتيجى تقل فى مثل هذه البيئة .

وقد أوضحت الدراسة التى قام بها كل من ايستلاك وماكدونالد أن تلك المنظمات التى استخدمت مفهوم التخطيط الاستراتيجى تميزت بمعدل نمو عالى جداً فى كل من المبيعات والأموال (Eastlack ar d Mc Donald, 1970) . كذلك فان الدراسة التى قام بها كل من كارجر وماليك قد اشارت الى ان المنظمات التى أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجى قد فاقت تلك المنظمات التى لم تأخذ بهذا المفهوم وذلك فى ثلاثة عشر مؤشراً من مؤشرات الاداء العام للمنظمة (Karger and Malik , 1975) . واخيراً فان الدراسة التى قام بها كل من شوافلر ، وبازل ، وهينى على ٥٧ منظمة كبيرة الحجم قد دلت على أن المنظمات التى أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجى قد فاقت تلك التي لم تأخذ به وذلك فى معدل العائد على رأس المال المستثمر(Schoiffler, Buzzell, and Heany, 1974) .

ولكن على الجانب الآخر فاننا نجد الدراسة التى قام بها كالمان وشابيرو تشير الى عدم وجود فروق ملحوظة بين الشركات التى أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجى وتلك التى لم تأخذ به وذلك فى قطاع النقل . وقد اعزيت هذه النتيجة الى حقيقة أن البيئة الخاصة بهذه المنظمات تتسم بالاستقرار النسبى ، وأن المنظمات العاملة فى هذا القطاع لا تستطيع التحكم فى تكلفة التشغيل أو تكلفة المعدات المستخدمة ومن ثم قلت الحاجة الى التخطيط الاستراتيجى (Kallman and Shapiro, 1978) .

والواقع أن النتيجة التى توصل اليها كالمان وشابيرو ، وتلك الفرعية الجزئية التى توصل اليها ثيون وهاوس تضعنا أمام ظاهرة متناقضة Paradox . وتتمثل هذه الظاهرة فى كون أن التخطيط الاستراتيجى يكون مطلوباً اذا اتسمت البيئة التى تعمل فيها المنظمة بالتغير ، ولكن تلك البيئة في نفس الوقت تجعل عملية التخطيط ذاتها عملية معقدة للغاية . وسوف نعود الى مناقشة هذه الظاهرة مرة أخرى .

ومن خلال مراجعة بعض الدراسات التى أجريت فى ميدان التخطيط الاستراتيجي يمكننا الوصول الى عدة تعميمات أساسية حول هذا التخطيط والتى يمكن أن تساهم مساهمة فعالة فى تحسين اداء المنظمة ككل :

١ - **يزود التخطيط الاستراتيجى المنظمات بالفكر الرئيسى لها** Theme : ويمكن القول بأن هذا الفكر الرئيسى هو شئ نافع فى تكوين وتقييم كل من الأهداف ، والخطط ، والسياسات . فاذا لم تكن الأهداف ، أو الخطط ، أو السياسات متماشية مع ملامح الفكر الاساسى للمنظمة فلابد من تعديلها .

٢ - **يساعد التخطيط الاستراتيجى على توقع بعض القضايا الاستراتيجية** : فالتخطيط الاستراتيجى يساعد المنظمة على توقع أى تغيير محتمل فى البيئة التى تعمل بها المنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير .

٣ - **يساعد التخطيط الاستراتيجى على تخصيص الفائض من الموارد** : فالتخطيط الاستراتيجى يساعد على توقع التكلفة والعائد المتوقعان من البدائل الاستثمارية المتاحة للمنظمة . كذلك فان وجود هذا التخطيط يساعد على تحديد أولويات الأهداف المتعددة والمتداخلة ومن ثم توجيه الموارد الى تلك الأهداف ذات الأهمية الاكبر للمنظمة .

٤ - **يساعد التخطيط الاستراتيجى على توجيه وتكامل الانشطة الادارية والتنفيذية** : فالعلاقة بين الانتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال التخطيط الاستراتيجى ، ومن خلال توجيه الافراد داخل المنظمة الى الطريق الصحيح للوصول الى النتائج المرغوبة . كذلك يؤدى التخطيط الاستراتيجى الى تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العامة للمنظمة ككل .

٥ - **يفيد التخطيط الاستراتيجى فى اعداد كوادر للإدارة العليا** : فالتخطيط الاستراتيجى يعرض مديرو الادارات الوظيفية لنوع التفكير والمشاكل التى يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم الى مناصب الادارة العليا بالمنظمة . كذلك يساعد مشاركة هؤلاء المديرون فى التخطيط الاستراتيجى على تنمية الفكر الشامل لديهم من

خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل .

٦ - يمكن التخطيط الاستراتيجى من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة : فالتخطيط الاستراتيجى يساعد على وضوح صورة المنظمة أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة والتى تعمل مع المنظمة .

٢ - العقبات المحتملة أمام استخدام التخطيط الاستراتيجى :

على الرغم من وجود العديد من المزايا التى تجنيها المنظمات من خلال استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجى إلا أن هناك عدداً من المنظمات التى لا تستطيع استخدام هذا المفهوم . ويعود ذلك الى عدد من العقبات والمشاكل التى توجد أمام استخدام المنظمات لهذا المفهوم . ويمكن القول بأن أهم هذه العقبات ما يلى(Steiner, 1972 ; Taylor , 1975) :

١ - وجود البيئة التى تتصف بالتعقد والتغيير المستمر قد تجعل من التخطيط تخطيطاً متقادماً قبل أن يكتمل : يتعلق ذلك الأمر بالظاهرة المتناقضة التى أشرنا اليها من قبل والتى تقول بأن التخطيط الاستراتيجى يعد ضرورياً عندما تتصف البيئة الخاصة بالمنظمة بالتغيير السريع ، ولكن هذه البيئة تجعل من التخطيط أمراً صعباً للغاية . فتغير البيئة لا يدعو فقط الى الأخذ بالتخطيط الاستراتيجى ولكنه قد يؤدى الى عدم قدرة المنظمة على التخطيط نظراً للتغير السريع فى البيئة . كذلك يضفى هذا التغيير بعداً هاماً جداً على من يقوم بالتخطيط الاستراتيجى ألا وهو ضرورة متابعته للبيئة عن قرب وبصور مستمرة . ولا شك أن هذه المتابعة تؤدى الى زيادة تكلفة هذا التخطيط . والمدير الذى يتجاهل هذه الحقيقة تجعل تخطيطه غير واقعياً ويؤدى الى فشلة دائماً . ومن هنا فان على المدير أن يقوم بتوقع هذه التغيرات المحتملة فى البيئة وأن يضع تصوراً محتملاً لمواجهة هذا التغيير .

٢ - **هناك العديد من المديرين الذين يترددون فى وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية :** والواقع أن مثل هذه العقبة تأتى من نمط تفكير بعض الاداريين الذين يعتقدون بأنهم ليس لديهم الوقت الكافى للقيام بالتخطيط . فمن وجهة نظرهم أن الوقت اللازم لادارة العمليات اليومية ، وحل المشاكل التى تظهر اثناء اداء هذه العمليات يستغرق كل الوقت المتاح ومن هنا لا يوجد أى مقدار من الوقت للقيام بالتخطيط . والواقع أن تلك الظاهرة تشير الى حاجة هؤلاء المديرين الى القيام بتفويض بعض الأعمال الى بعض المرؤوسين حتى يتثنى لهم القيام بالتخطيط . كذلك قد يؤدى فشل الأدارة فى تقييم الاداء بناءاً على الأهداف الطويلة الأجل الى عدم القدرة على تحديد هذه الأهداف ومن ثم القيام بالتخطيط الاستراتيجى (Banks and Wheelwright, 1979) . فدائماً وابداً ما يكون تقييم الاداء ومن ثم مقدار المكافآت التى تصرف للافراد مبنياً على تحقيق أهداف قصيرة الأجل مثل المبيعات أو الربح ... الخ . ومما لا شك فيه أن عدم ربط عملية تقييم الاداء بالأهداف الطويلة الأجل يجعل تلك الأهداف غير ذات قيمة للمدير ومن ثم يكون متردداً فى وضعها لعدم ايمانه بجدواها .

٣ - **تؤدى وجود المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجى الى انطباع سئ عنه فى ذهن المديرين :** فعندما يواجه المدير بعض المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجى ، أو اثناء تطبيق هذا التخطيط فإن ذلك قد يؤدى الى اعتقاده بأن التخطيط ليس هاماً وأنه لن يؤدى الى تحسين اداء المنظمة . وقد يحدث ذلك نتيجة وجود خطط تشغيلية أو سياسات رديئة لا تتمشى مع الاستراتيجية التى تم وضعها ، أو قد يحدث نتيجة المغالاة فى وضع بعض معايير تقييم الاداء الكمية والتى تؤدى الى سوء تطبيق استراتيجية المنظمة . وعدم قدرة الادارى على التمييز بين مفهوم التخطيط الاستراتيجى وبين وضع هذا التخطيط موضع التطبيق السليم يجعل الادارى يعتقد بأن المشكلة هى مشكلة استخدام مفهوم التخطيط ذاته .

٤ - **الموارد المتاحة للمنظمة :** فقصور الموارد المتاحة للمنظمة

قد تكون عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي . خذ مثلاً ذلك الحجم الهائل من الاستثمارات فى الآلات والمعدات والذى قد يؤدى الى عدم ايمان الادارى بضرورة تغيير هذه المعدات واحلالها بأخرى تتناسب مع طبيعة البيئة التى يعمل بها . كذلك فان وجود العقود الطويلة الأجل مع بعض الموردين أو المشترين قد تؤدى الى عدم قدرة المنظمة على المناورة وتغيير استراتيجياتها . كذلك فان النقص فى القدرات الادارية أو القدرة على التمويل ، أو عدم القدرة على الحصول على مواد أولية معينة يؤدى الى قصور فى عدد البدائل المتاحة أمام المنظمة . وقد نجد نتيجة لذلك بعض المديرون الذين يقولون « اذا كنا لا نستطيع التغيير فلماذا التخطيط ؟» .

٥ - التخطيط الفعال يحتاج الى تكلفة ووقت كبير : فالواقع أن وضع رسالة المنظمة تتطلب مناقشات فلسفية ونظرية عديدة من رجال الادارة العليا . وقد يرى بعض المديرون فى هذا مضيعة للوقت حيث لا توجد خلال هذه الفترة من المناقشات أى نتائج مادية ملموسة . كذلك يتطلب التخطيط الاستراتيجي كماً هائلاً من المعلومات والاحصاءات والتى قد لا تكون متوافرة لدى المنظمة ومن ثم يكون لزاماً عليها أن تقوم بجمعها واعدادها . وبطبيعة الحال يستغرق ذلك زمناً طويلاً كما يتطلب انفاقاً كبيراً عليها . وقد تكون تكلفة الحصول على هذه المعلومات والاحصاءات كبيرة بحيث لا تستطيع بعض المنظمات الصغيرة الحجم تحملها . وحتى فى المنظمات الكبيرة الحجم فقد يتردد الادارى فى تخصيص هذا القدر من الانفاق على جمع المعلومات لانه لا يستطيع أن يثبت - بصورة مؤكدة - أن وجود هذه المعلومات والاحصاءات سوف يؤدى الى زيادة ربحية المنظمة .

نماذج وضع الاستراتيجية :

من المشاكل التى تواجه مفهوم الادارة الاستراتيجية عدم وجود اتفاق حول النموذج الأمثل لوضع الاستراتيجيات . والواقع أن دراسة الكتابات فى هذا المجال توضح وجود ثلاثة نماذج أساسية لوضع الاستراتيجيات . وكل نموذج من هذه النماذج يعكس اختلافاً فى رؤية الاستراتيجية ،

وكذلك اختلافاً فى كيفيـة وضـع وتنمية الاستراتيجية . وهذه النماذج هى (Chaffee , 1985) :

١ - النموذج الخطى Linear Model .
٢ - النموذج التكيفى Adaptive Model .
٣ - النموذج التفسيرى Interpretive Model .

دعنا نناقش هذه النماذج ، ونوضح الفروق فيما بينها فى السطور القليلة القادمة .

١ - النموذج الخطى Linear Model :

وفقاً لهذا النموذج فأن الاستراتيجية تتضمن تحديد بعض الأهداف الاساسية الطويلة الأجل للمشروع ، وقيـام الادارة بتبنى بعض التصـرفات والاعمال ، والقيـام بتخصيص الموارد المتاحة لها لتحقيق هذه الأهداف (Chandler , 1962) . ومن هذا المنطلق فان الاتجاه الخطى لتكوين الاستراتيجيات يعنى قيام الادارة العليا بوضع الأهداف ، ثم القيام باتخاذ القرارات ووضع الخطط كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف . وفى ظل هذا المفهوم فان عملية اتخاذ القرارات ينظر اليها على أنها عملية تحليلية تتصف بالانتظامية والتى تتضمن اختيار تصرف واحد من بين بدائل التصرفات المتاحة ، والعمل على وضع هذا التصرف موضع التنفيذ الفعلى بطريقة عقلانية ورشيدة والتى يحكمها عامل الربح . ويعبر الجدول رقم (١ - ٢) عن الخصائص الاساسية التى تميز هذا النموذج فى وضع الاستراتيجية .

طبيعة الاستراتيجيـة : تكامل كل من القرارات،والتصرفات ، والخطط للوصول الى أهداف محددة .

واضعى الاستراتيجية : أساساً الادارة العليا للمنظمة .

السلوك الاستراتيجى : تطبيق المفهوم التسويقى .

الافتراضات الاساسية للنموذج : بيئة تتصف بالاستقرار النسبى وبامكانية التنبؤ بها ، وأن أهداف المنظمة هى أهداف كل الافراد داخل المنظمة ، ووجود

الأطار العقلانى ، والرشيد والذى يحكم عملية اتخاذ القرارات الا وهو تحقيق اكبر قدر من الارباح ، والمستهلكون هم حلقة الوصول الاساسية للمنظمة مع البيئة التى تعمل بها .

جدول رقم (١-٢) يوضح خصائص النموذج الخطى لوضع الاستراتيجيات .

والواقع ان الافتراضات الاساسية التى يقوم عليها هذا النموذج هى التى جعلت استخدام هذا النموذج فى أعداد ووضع الاستراتيجيات داخل المنظمة استخداماً محدوداً . وتتمثل هذه الافتراضات فى أربعة افتراضات أساسية وهى :

١ - افتراض ان البيئة يمكن التنبؤ بها وبالتغيير الممكن حدوثه فيها ، أو بأن تأثير البيئة على استراتيجيات المنظمة هو تأثير محدود . ومن هنا فان الخطط التى يتم وضعها فى زمن معين يمكن تطبيقها مع تعديل محدود جداً خلال العمر المتوقع للخطة .

٢ - أن انجاز الأهداف التى تضعها المنظمة هو الشغل الشاغل لكل الافراد الذين يعملون بالمنظمة . فالاهداف يتم شرحها وتقديمها الى الافراد فى المستويات الادارية الدنيا وأن ذلك يؤدى الى قبولها من جانبهم والعمل على تحقيقها .

٣ - أن حلقة الوصل الأساسية بين المنظمة وبيئتها هى مجموعة المستهلكين الذين تحاول المنظمة خدمتهم . فأهداف المنظمة يمكن تحقيقها اذا ما تم تعديل المنتج أو الخدمة أو تعديل فى الأسواق التى تتعامل فيها المنظمة بحيث تضمن خدمة المستهلك واشباع حاجاته .

٤ - افتراض ان متخذى القرارات داخل المنظمة يتسمون بالرشد ومن هنا فانهم يتبعون اطاراً تحليلياً ومنطقياً فى تنمية البدائل وفى اختيار البديل الأفضل . ولعل ذلك الافتراض يهمل تكلفة المعلومات

والحصول عليها ، كما يهمل قدرة الادارى على التعامل مع حجم المعلومات الهائل الذى يوجد أمامه عند اتخاذه للقرار .

٢ - النموذج التكيفى Adaptive Model :

يعد النموذج التكيفى نتاجاً طبيعياً لتبسط الأمور من خلال تلك الافتراضات التى يعتمد عليها النموذج الخطى . وعلى هذا فان النموذج التكيفى يفترض وجود علاقة اكثر تعقيداً بين المنظمة والبيئة التى تعمل بها . ويتفق اصحاب النموذج التكيفى على رؤية الاستراتيجية بأنها محاولة لخلق درجة من التماثل بين موارد ومهارات المنظمة وبين الفرص والمخاطر التى تواجهها المنظمة فى بيئة اعمالها ، وبين أغراض المنظمة والتى تسعى الى تحقيقها(Hofer and schendel , 1978) . ووفقاً لذلك فان عملية متابعة البيئة عن قرب ، وبصورة مستمرة ، وتنمية الاستراتيجيات التى تواجه أى تغير فى هذه البيئة أو لمواجهة أى تغير محتمل فيها هو الذى يجعل عملية استمرار ، وتكيف المنظمة مع بيئتها شيئاً يتصف بالدوام والاستمرار .

والواقع أن وجهة نظر النموذج التكيفى للتخطيط الاستراتيجى إما أن تكون وجهة نظر تأثيرية Proactive أو وجهة نظر رد الفعل Reactive . ووفقاً لوجهة النظر الأولى فهى ترى بأن المنظمة يجب أن تعمل بحيث تؤثر مسبقاً فى أى تغيير يمكن أن يحدث فى البيئة . فهى أحد المدخلات التى يمكن أن يوجه نمط التغيير فى البيئة . أما وجهة النظر الثانية فهى ترى بأن المنظمة تنتظر حدوث التغيير فى البيئة ثم تقوم ببناء استراتيجيات لمواجهة هذا التغيير كنوع من رد الفعل للبيئة (Allison, 1971) .ويعبر الجدول رقم (١-٣) عن الخصائص الأساسية للنموذج التكيفى فى وضع استراتيجيات المنظمة . وكما هو واضح فى هذا الجدول فان ذلك النموذج يقوم على مجموعة أساسية من الافتراضات والتى تعد اكثر واقعية من الافتراضات التى يقوم عليها النموذج الخطى السابق . وأهم هذه الافتراضات ما يلى : -

طبيعة الاستراتيجية :	خلق درجة من التماثل أو التطابق بين المنظمة وبيئتها .
واضعي الاستراتيجية :	الادارة العليا مسئولة مسئولية كاملة عن تنمية الاستراتيجيات ولكن كل رجال الادارة مسئولون عن متابعة ومعرفة بيئة الاعمال للمنظمة .
السلوك الاستراتيجي :	تعديل تنقيح فى المنتج أو الاسواق لاشباع حاجات المستهلك .
الافتراضات الأساسية للنموذج :	ينبغى أن يتغير اداء المنظمة اذا تغيرت بيئة اعمالها ، والمنافسون ، والاتجاهات البيئة ، وبعض اطراف المصلحة الأخرون ذوى الأهمية البالغة فى وضع استراتيجيات المنظمة ، ولابد وأن تعبر استراتيجيات المنظمة عن أى تغير فى ظروف تطبيقها ، وقدرة الاداريين على معرفة واستخدام المعلومات الخاصة بالموقف بغرض اتخاذ القرارات هى قدرة محدودة بحدود معينة .

جدول رقم (١-٣) يوضح الخصائص الأساسية للنموذج التكيفى في وضع الاستراتيجيات .

١ - إن أهم الافتراضات التى يقوم عليها النموذج التكيفى هو أن البيئة هى السبب الرئيسى فى أى تصرف من تصرفات المنظمة . فلابد من وجود متابعة لصيقه للبيئة ، والاستجابة لأى تغيرات يمكن أن تحدث بها من خلال التعديل الدائم والمستمر فى استراتيجيات المنظمة . ولا يوجد أى وقت بين تحليل البيئة ، وتكوين وتنفيذ استراتيجيات المنظمة كما يفترض النموذج الخطى .

٢ - أن البيئة التى ينظر اليها النموذج التكيفى هى بيئة اكثر اتساعاً واكثر عمقاً . فبينما ينظر النموذج الخطى الى المستهلكين باعتبارهم أهم العوامل البيئية فى تكوين الاستراتيجيات فان النموذج التكيفى

يأخذ اطرافاً أخرى مثل المنافسون ، والاتجاهات البيئية الاخرى كعنصر أساسى فى بناء الاستراتيجيات . فمثلاً تعد حصة المنظمة فى السوق ، وطبيعة مزيج المنتجات الذى تقدمه المنظمة ، والتغطية الجغرافية للاسواق ، والمزايا التنافسية التى تتمتع بها المنظمة هى أيضاً عناصر هامة فى النموذج التكيفى عند وضع استراتيجيات المنظمة (Simon , 1976) .

٣ – أن التغيرات التى تحدث فى استراتيجيات المنظمة هى رد فعل للتغيرات التى تحدث داخل مجموعات الافراد ذوى المصلحة أو المخاطرة مع المنظمة . وينظر الى هذه المجموعات على أنها تحالفات مؤقتة تحكمها وجود مصلحة واحدة أو مواجهة مخاطر واحدة مع المنظمة Coalitions . فأى تغيير فى دوافع هذه التحالفات ، أو فى تكوينها ذاته يؤدى دائماً الى تغيير فى استراتيجيات المنظمة ، ولكن قدر التغيير يتوقف على قوة المساومة التى تتمتع بها المجموعة المتحالفة (March and Simon , 1958 ; and Cyert and March, 1963) .

٤ – أن الاداريين داخل المنظمة يتمتعون بقدر من الرشد المحدود Bounded Rationality (simon , 1976) . ففى الواقع العملى يفترض النموذج التكيفى بأن الادارى لا يستطيع أن يتفهم ويستوعب كل المعلومات ، والاحتمالات ، والبدائل المتاحة أمامه كما يفترض النموذج الخطى . ولكن بدلاً من ذلك فان الادارى يقوم بوضع نموذج يبسط من واقع التطبيق ثم يتعامل مع هذا النموذج عندما يقوم باتخاذه للقرارات . ومعنى ذلك أن درجة الرشد فى القرار ليست مطلقة ولكنها محدودة بقدرة الادارى على التعامل مع المعلومات ومن ثم فهى أمر نسبى يختلف من إدارى لأخر .

٣ – النموذج التفسيرى Interpretive Model :

يحاول النموذج التفسيرى أن يعطى بعداً اكثر عمقاً للنموذج التكيفى من خلال الاستعانة بالمفاهيم والكتابات التى توجد فى ميدان حضارة المنظمة Corporate culture أو فى ميدان الادارة الرمزية Symbolic

Management . فمن خلال استخدام الاستعارة والعبارات المجازية ، أو من خلال استخدام الرموز ، أو من خلال استخدام مفهوم الاطار الفكرى المرجعى Frame of Reference يمكن لمن يضع الاستراتيجيات فى المنظمة أن يؤثر على تكوين اتجاهات ايجابية للذين يساهمون فى بناء أو تنفيذ الاستراتيجيات وذلك لتحقيق النتائج التى ترغب المنظمة فى الوصول اليها .

والواقع أنه وفقاً لهذا النموذج فان دور الادارى فى الادارة العليا هو عبارة عن تصنيف المعلومات البيئية الى مجموعات محدودة (كالبيئة الاجتماعية ، أو الفنية ، أو السياسية .. الخ) ونقل هذه المعلومات الى الاداريين فى المستويات الادنى والذين يحددون الاهمية النسبية لكل مجموعة وفقاً لاغراض ورسالة المنظمة واهدافها.

فالدور الرئيسى لرجال الادارة العليا وفقاً لهذا النموذج هو قيامهم بتنقيح وتنقية المعلومات وتصنيفها والاستمرار فى ذلك حتى تتم عملية وضع الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة (Weick, 1979 ; Hambrick and Mason, 1984 ; and Lorange, Morton and Ghoshal, 1986) .

والواقع أن هذا النموذج يقوم مثله مثل بقية النماذج الأخرى على مجموعة من الافتراضات الأساسية والتى قد تتخذ كذريعة لهؤلاء الذين ينادون باستحالة التخطيط الاستراتيجى . ويعبر الجدول (١-٤) عن الخصائص الاساسية للنموذج التفسيرى لوضع الاستراتيجيات.وتتمثل الفروض التى يقوم عليها هذا النموذج كما هو واضح فى هذا الجدول فيما يلى : -

طبيعة الاستراتيجية :	اضفاء معانى محددة حول المنظمة وبيئتها بطريقة تضمن دفع اصحاب المصلحة والمخاطرة الى قبول وجهة نظر محددة ومفضلة من قبل ادارة المنظمة .
واضعى الاستراتيجية :	أى فرد قادر على وضع تفسير مقبول للمتغيرات التنظيمية أو البيئية يمكن أن يؤثر على استراتيجيات المنظمة . فالعبرة ليست بالمتغيرات ذاتها ولكن بطريقة تفسير معناها وأثارها على المنظمة .

السلوك الاستراتيجي : يكون التركيز دائماً وابداً على وضع نظام الشرعية والثقة الذى يضمن قبول الشعارات والمعانى التى تؤمن بها المنظمة .

الافتراضات الاساسية للنموذج : أن عالم المنظمة الواقعى غير متواتر أو متجانس ولذا فان المنظمة تحتاج دائماً الى تفسير لهذا العالم ، والدوافع وليست المعلومات هى المفتاح الرئيسى لنجاح تطبيق واستخدام الادارة الاستراتيجية ، وأن وضع الاستراتيجية وتنفيذها هو نشاط يخص كل اطراف المنظمة .

جدول (١-٤) يوضح الخصائص الأساسية للنموذج التفسيرى فى وضع الاستراتيجيات

١ - أن المنظمة والبيئة تحتوى على العديد من المتغيرات المعقدة بصورة تجعل الواقع التنظيمى غير متواتر أو غير متجانس . Incoherent فبدون وجود الاطراف التى تعمل على تفسير معنى هذه المتغيرات فانها تعد مصفوفة لا معنى لها على الاطلاق . ومعنى ذلك أنه يستحيل على فرد واحد أن يدرك ويعى كل المعلومات التنظيمية والبيئية . ومن ثم فان الجميع لابد وأن يشارك فى تفسير معنى هذه المعلومات وتنقيحها بصورة تمكن من استخدامها فى وضع الاستراتيجيات .

٢ - أن الدافعية - وليست المعلومات - هى الحافز الرئيسى والمفتاح الحقيقى فى نجاح مفهوم الادارة الاستراتيجية . والواقع أن هذا الافتراض هو افتراض خطير لأنه قد يقود بعض الافراد الى الاعتقاد بأن المنظمــة يمكن أن تنجح بدون المعلومات إذا توافرت الدافعية للاداء . ولا يوجد من يجادل حول أهمية الدافعية فى كل الانشطة وفى تأثيرها على اداء الافراد . ولكن لا يمكن القول ابداً بأن الدافعية أهم من المعلومات أو العكس ولكننا نرى دائماً أن كل من الدافعية والمعلومات معاً هما شيئان لازمان لنجاح المنظمة .

٣ - أن نشاط وضع الاستراتيجية هو نشاط يخص كل الاطراف العاملة بالمنظمة وليس رجال الادارة العليا وحدهم . فتفسير معنى المعلومات البيئية هى وظيفة كل فرد يعمل فى المنظمة . فمثلاً قد تعتمد المنظمة على رجال البيع فى تفسير الاتجاهات الخاصة بالمبيعات ، والافراد العاملون على الآلات قد يسألون عن تقديم تفسير لعدم تماشى اداء الآلات مع الاداء المتوقع . ومثل هذه التفسيرات تقدم احتمالات لأى تصرف فى الفترة المقبلة .

وبعد أن عرضنا للنماذج الثلاثة فى وضع الاستراتيجيات دعنا نحاول أن نعقد المقارنة فيما بينهم لكى نوضح جوانب الاختلاف الاساسية بين هذه النماذج . ويعبر الجدول (١-٥) عن هذه المقارنة .

عنصر المقارنة	النموذج الخطى	النموذج التكيفى	النموذج التفسيرى
١. طبيعة الاستراتيجية	تكامل القرارات ، والتصرفات والخطط للوصول الى أهداف محددة	خلق درجة من التكامل والتماثل بين المنظمة وبيئتها	اضفاء معانى محددة حول المنظمة وبيئتها بطريقة تضمن دفع اصحاب المصلحة والمخاطرة الى وجهة نظر محددة تفضلها الادارة العليا
٢ . واضعى الاستراتيجيات	الادارة العليا للمنظمة	الادارة العليا مع مسئولية كل مدير وظيفى عن متابعة البيئة	أى فرد قادر على وضع تفسير مقبول للمتغيرات التنظيمية والبيئية .
٣ . السلوك الاستراتيجى	تطبيق المفهوم التسويقى	تخصص فى المنتجات أو الاسواق لاشباع حاجات المستهلك	وضع نظام الثقة والشرعية لضمان معنى موحد للشعارات والمعانى التى تؤمن بها المنظمة .
٤ . الافتراضات الاساسية للنموذج	• الاستقرار النسبى للبيئة • أهداف المنظمة هى اهداف الافراد • المستهلك هو حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة • اتخاذ القرارات بحكمه اطار الرشد والعقل	• لابد وأن يتغير اداء المنظمة اذا حدث تغير فى بيئتها • هناك اطراف أخرى تهم المنظمة الى جوار المستهلك • تغيرات المنظمة هى رد فعل للتغيرات فى قوى التحالف • اتخاذ القرارات تتم فى حدود وليس الرشد المطلق	• المنظمة والبيئة تحوى متغيرات غير مترابطة ولذا لابد من تفسير موحد لها • الدوافع وليست المعلومات هى مفتاح نجاح المنظمة • وضع الاستراتيجيات وتنفيذها هو نشاط كل الافراد الذين يعملون بالمنظمة

جدول (١-٥) يوضح المقارنة بين النماذج الثلاثة لوضع استراتيجيات المنظمة

المستويات المختلفة للادارة الاستراتيجية

من المفيد جداً عند دراسة الادارة الاستراتيجية أن ننظر الى المستوى الذى يتم عنده ممارسة هذه الادارة. ولقد دعى الى هذا وجود بعض المنظمات العملاقة الحجم والتى تتعامل فى العديد من الصناعات وتقدم العديد من المنتجات المترابطة أو الغير مترابطة ، كما تتعامل أيضاً في العديد من الاسواق العالمية . ولايعقل أن يتم إدارة مثل هذه المنظمات بنفس الاسلوب الذى تدار به المنظمات ذات المنتجات أو الأسواق المحدودة . ومن هنا فانه لتسهيل العملية الادارية لهذه المنظمات فقد تم تقسيمها الى عدد من الوحدات بحيث يطلق على كل وحدة منها اسم وحدة الاعمال الاستراتيجية Strategic-Business Unit (SBU) . ويمكن تعريف وحدة الاعمال الاستراتيجية بأنها « **أى جزء من منظمة الاعمال والتى يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الادارة الاستراتيجية**».

وبصفة عامة فان كل وحدة اعمال استراتيجية تتعامل فى خط واحد من خطوط الاعمال ، ولكن فى بعض الحالات الاستثنائية قد يتم تجميع بعض العمليات فى وحدة اعمال استراتيجية واحدة . وفى الغالب تعامل كل وحدة اعمال استراتيجية على أنها مركز للربح مستقل عن الاجزاء الأخرى للمنظمة . وقد يترتب على ذلك إعطاء مثل هذه الوحدات الحرية والاستقلال الكامل عن المنظمة الأم . وفى بعض الحالات الأخرى قد تقرر المنظمة ممارسة الرقابة والسيطرة الكاملة على وحداتها الاعمالية الاستراتيجية وذلك من خلال الزام هذه الوحدات بالسياسات والقواعد التى تضعها للممارسات اليومية .

ويمكننا أن نفرق بين ثلاثة مستويات للادارة الاستراتيجية وهى الادارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل ، والادارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية ، واخيراً الادارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفى .

الادارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة - Gorporate level strategic Management ويمكن تعريف هذا المستوى من

الادارة الاستراتيجية بأنه ادارة الانشطة التى تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتى تميزها عن المنظمات الأخرى ، والرسالة الاساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذى سوف تتعامل معه ، وعملية تخصيص الموارد ، وادارة مفهوم المشاركة Synergies بين وحدات الاعمال الاستراتيجية التى تتبعها

ومن هنا يمكننا القول بأن الأهداف الخاصة بالادارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل تتمثل فى الأتى :

١ - تحديد الخصائص التى تميز المنظمة عن المنظمات المنافسة لها فى الاسواق .
٢ - تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة فى المجتمع .
٣ - تحديد المنتج / السوق الذى سوف تتعامل معه المنظمة .
٤ - تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة .
٥ - خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الاعمال الاستراتيجية للمنظمة .

وبصفة عامة فان الادارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة تحاول أن تجيب على التساؤلات الأتية : -

١ - ما هو الغرض Purpose الأساسى للمنظمة ؟
٢ - ما هى الصورة الذهنية التى ترغب المنظمة فى عكسها فى اذهان افراد المجتمع عنها ؟
٣ - ماهى الفلسفات والمثاليات التى ترغب المنظمة فى أن يؤمن بها الافراد الذين يعملون بها ؟
٤ - ما هو ميدان العمل (أو ما هى ميادين الأعمال) التى تهتم بها المنظمة ؟
٥ - كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدى الى تحقيق اغراض المنظمة ؟

والواقع أن هذا المستوى من الادارة الاستراتيجية هو مسئولية الادارة العليا للمنظمة .

الادارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية : وهى عبارة عن ادارة مجهودات وحدات الاعمال الاستراتيجية حتى يمكنها أن تنافس بفعالية فى مجال معين من مجـالات الأعمال وتشارك فى تحقيق أغراض المنظمة ككل . وعلى هـذا فان هذا المستوى من الادارة الاستراتيجية يحاول أن يضع إجابة على هذه الأسئلة :

١ - ما هو المنتج أو الخدمة التى سوف تقوم الوحدة بتقديمها الى الاسواق التى تعمل بها ؟
٢ - من هم المستهلكون المحتملون للوحدة ؟
٣ - كيف يمكن للوحدة أن تنافس بكفاءة مع منافسيها فى نفس القطاع السوقى ؟
٤ - كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم فى تحقيق اغراضها ؟

والواقع أن مسئولية الادارة الاستراتيجية على مستوى وحدة الاعمال تقع على عاتق الصف الثانى من رجال الادارة بالمنظمة والذى يتمثل فى نائب رئيس المنظمة .

الادارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفى - Functional level strategic Management : عادة ما يتم تقسيم المنظمة أو وحدة الاعمال الاستراتيجية الى عدد من الاقسام الفرعية والتى يمثل كل منها جانب وظيفى محدد . ومعظم المنظمات تميل الى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من الانتاج ، والتسويق ، والتمويل ، والافراد . والواقع أن كل وحدة من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل . وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الادارة الاستراتيجية الوظيفية . ويمكن القول بأن هذا المستوى الادارى يمثل عملية ادارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة والذى يعد نشاطاً هاماً وحيوياً ، وضرورياً لاستمرار المنظمة . فعلى سبيل المثال تهتم الادارة الاستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات ، وبالنظام المحاسبى الذى تتبعــه المنظمة ، وبسياسات الاستثمار المختلفة ، وبعمليات تخصيص

التدفقات النقدية . وفى مجال الادارة الاستراتيجية المتعلقة بالافراد نجد أن هذه الادارة تهتم بسياسات الأجور ، والمكافآت ، وبسياسات الاختيار والتعيين أو الفصل وانهاء الخدمة ، وبسياسات التدريب ، وبسياسات تخطيط القوى العاملة ... الخ .

وينبغى علينا أن ندرك أن الادارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفى لاتهتم بالعمليات اليومية التى تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع اطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات ، كما تحدد افكاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع والتزام الادارى بمجموعة من السياسات العامة .

مسئولية الادارة الاستراتيجية :

بعد أن عرضنا للمفاهيم الاساسية المرتبطة بعملية الادارة الاستراتيجية ، وبعد أن قدمنا لأهمية التخطيط الاستراتيجى وعقباته ، وتعرضنا للنماذج المختلفة لوضع الاستراتيجيات ، وبعد أن وضحنا المستويات المختلفة للادارة الاستراتيجية فان السؤال الذى يبقى هو من المسئول عن القيام بهذه الادارة ؟ والواقع أن تحديد من المسئول عن القيام بالادارة الاستراتيجية ليس بالأمر السهل لأنه يختلف من منظمة لأخرى . ولكننا يمكن أن نحصر هذه المسئولية فى ثلاثة جهات أساسية وهى الادارة العليا والصف الثانى لها ، والخبراء الذين يعملون لدى المنظمة بصفة دائمة ، والاستشاريين الذين يمكن الاستعانة بخدماتهم خارج المنظمة .

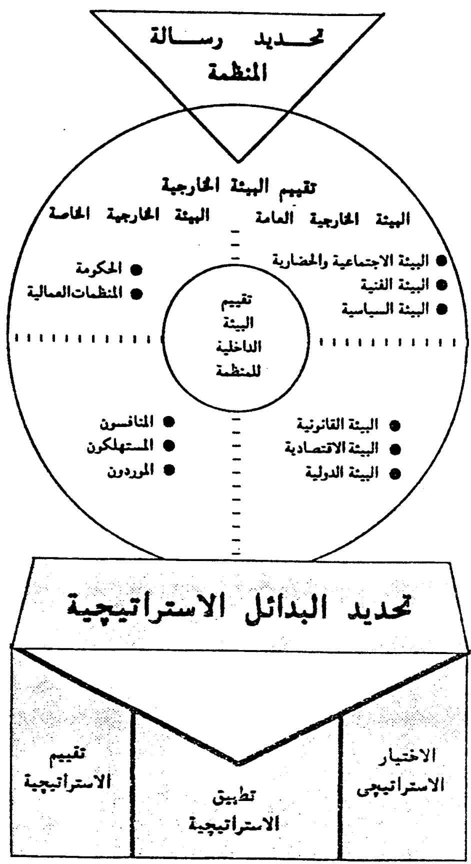
فالوضع الغالب داخل المنظمات أن تكون الادارة العليا هى المسئولة مسئولية كاملة عن القيام بالادارة الاستراتيجية . وعادة ما يتمثل ذلك فى مجلس ادارة الشركة ورئيسها ، أو فى المدير العام للشركة . وعندما يكون للمنظمة عدد من وحدات الاعمال الاستراتيجية فان نواب الرئيس كرجال الصف الثانى للادارة العليا عادة ما يقومون بهذه الادارة .

والى جوار ذلك فان المنظمات عادة ما تقوم بتعيين عدد من خبراء الادارة الاستراتيجية وذلك كاستشاريين يساعدون الادارة العليا فى قيامهم

بوظيفة التخطيط الاستراتيجى . كذلك فان بعض المنظمات تستعين بعدد من المستشارين المتخصصين فى تقديم الخدمات المتعلقة بالادارة الاستراتيجية . وما يفرق بين هؤلاء المستشارين والخبراء الذين يعملون لدى المنظمة أن النوع الأول يشارك فى عملية الادارة الاستراتيجية ككل (أى التخطيط والتنفيذ) . أما النوع الثانى فهو يخدم مرحلة واحدة فقط من مراحل الادارة الاستراتيجية وهى التخطيط . ويعتقد روبنسون (Robinson, 1982) أن استخدام المستشارين الخارجين فى المساعدة فى عمليات الادارة الاستراتيجية هو أمر حيوى لكل المنظمات ولكنه أكثر أهمية للمنظمات الصغيرة الحجم . ويعود السبب فى هذه الأهمية الخاصة للمنظمات الصغيرة الحجم كون أن هذه المنظمات لا تستطيع أن تتحمل اعباء وتكلفة تعيين عدد من خبراء التخطيط الاستراتيجى لديها بصفة دائمة .

مكونات الادارة الاستراتيجية ونموذج مقترح لدراستها :

قلنا سابقاً أنه لا يوجد نموذجاً واحداً مقبولاً من جميع كتاب وممارسى الادارة الاستراتيجية لوضع الاستراتيجيات . وبالمثل فانه لا يوجد نموذج واحد للادارة الاستراتيجية يتفق عليه جميع الكتاب والممارسين . ومن هنا فاننا سنحاول أن نقدم نموذجاً يعكس المكونات الاساسية لعملية الادارة الاستراتيجية والذى يمكن أن يستعين به الادارى المسئول عن القيام بهذه العملية الادارية كما أنه يخدم غرض عرض هذا الكتاب فى فصوله القادمة . ويعبر الشكل رقم (١-٢) عن هذا النموذج . وكما هو واضح فى هذا النموذج فأن المكونات الاساسية للعملية الادارية الاستراتيجية تتمثل فى تحديد غرض ورسالة المنظمة ، ثم دراسة وتقييم البيئة الخارجية التى تعمل بها المنظة ، ثم القيام بتقييم البيئة التنظيمية الداخلية . ويعقب ذلك قيام الادارة العليا بتحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة ، ثم دراسة هذه البدائل وأختيار أحدها أو بعضها . ويعقب ذلك تهيئة الظروف والمناخ اللازم لوضع الاختيار الاستراتيجى موضع التنفيذ الفعلى والتى تنتهى بالقيام بعملية التقييم للاستراتيجية .



شكل رقم (١-٢) نموذج مقترح لدراسة الادارة الاستراتيجية

وبالنظر الى هذا النموذج نجد أن حجر الزاوية فى بناء الاستراتيجية هو تحديد غرض ورسالة المنظمة . ورسالة المنظمة Mission هى التى تميزها عن مثيلاتها من المنظمات المنافسة لها فى ميدان الاعمال . ومن هذه الرسالة يتم اختيار طبيعة الاستراتيجيات اللازمة لتحويلها من فلسفة فكرية للمنظمة الى عمليات فعلية واقعية . وبطبيعة الحال تتأثر رسالة المنظمة بالحضارة الخاصة بالمنظمة Organization's Culture وببعض الاعتبارات البيئية الأخرى .

وسوف نقوم بتخصيص الفصل الثانى للحديث عن عملية اختيار وتحديد رسالة المنظمة وعلاقتها بتنمية استراتيجيتها . ولكى يتم تحديد طبيعة الاختيارات الاستراتجية البديلة المتاحة أمام المنظمة فلابد من دراسة وتحليل البيئة الخاصة بها . وتتكون هذه البيئة من بيئة خارجية والتى تحتوى على البيئة الاجتماعية ، والاقتصادية ، والسياسية ، والتكنولوجية وسوف يتم تخصيص الفصل الثالث من هذا الكتاب للحديث عن البيئة الخارجية وطرق جمع المعلومات عنها . كذلك توجد البيئة الداخلية الخاصة بالمنظمة ذاتها وسوف نتحدث عن طبيعة دراسة هذه البيئة فى الفصل الرابع . أما الفصل الخامس فسوف يتم تخصيصه للحديث عن انواع الاستراتيجيات البديلة والمتاحة أمام المنظمات للاختيار من بينها . ويعقب ذلك الحديث عن طرق الاختيار الاستراتيجى والذى خصصنا له الفصل السادس . ويتناول الفصل السابع عرضاً لخلق المناخ الملائم لعملية تنفيذ الاستراتيجيات التى تم اختيارها بواسطة المنظمة . وينتهى الفصل الثامن الى مناقشة عملية تقييم الاستراتيجيات والرقابة على تنفيذها .

مراجع الفصل الأول

(1) Abell , D. (1980) , Defining the Business : The Starting Point of Strategic Planning , Englewood cliffs , N.J. : Prentice - Hall , chapter 3 .

(2) Armstrong , J.S. (1982) " The Value of Formal Planning for Strategic Decisions, " Strategic Management Journal , PP. 197 - 212 .

(3) Banks , R.L. and S.C. Wheelwright (1979) , " Operations Vs. Strategy : Trading Tomorrow for Today . " Harvard Business Review , May / June, PP. 112 - 120 .

(4) Chaffee , E.E. (1985) ; " Three Models of Strategy , " Academy of Management Review , PP. 89 - 98 .

(5) Chandler , A.D. (1962) , Strategy and Structure , Cambridge , Mass. : MIT Press , P. 14 .

(6) Cyert , R.M. and J.G. March (1963) , A Behavioral Theory of the Firm , Englewood Cliffs , N.J. : Prentice - Hall .

(7) Eastlack , J. and P. Mc Donald , (1970) . " C E O ' s Role in Corporate Growth ." Harvard Business Review, May / June , PP. 150 - 163 .

(8) Hambrick, D. and P. Mason (1984) " Upper Echelons : The Organization as a Reflection of its Top Managers , " Academy of Management Review , PP. 193 - 206 .

(9) Hofer , C.W. and D. Schendel (1978) , Strategy Formulation : Analytical Concepts , St. paul : West , P. 21 .

(10) Kallman, A. and H.J. Shapiro (1978) . " The Motor

Freight Industry : A Case Against Planning . " Long Range Planning , April , PP. 10 - 21 .

(11) Karger , D. and Z. Malik (1975) , " Long Range Planning and Organizational performance , " Long Range planning , December . PP. 50 - 58 .

(12) Kotter , J.P. (1982) , The General Managers , N. Y .: Free Press , PP. 1 - 25 .

(13) Lorange , P., M.F.S. Morton and S. Ghoshal (1986) , Strategic Control , S. Paul : West , chapter 3 .

(14) March J.G. and H. A. simon (1958) . Organizations : N.J. : John Wiley and sons .

(15) Mc Nichols , T. J.(1983) , Policymaking and Executive Action , N.Y. : Mc Graw - Hill , P. 5.

(16) Pearce, J. A.(1982) , " The Company Mission as a Strategic Tool, " Sloon Management Review , Spring , PP. 15 - 23 .

(17) Quinn, J. B. (1980) , Strategies for Change : Logical Incrementalism , Homewood , Ill. : Richard D. Irwin, PP 3- 17 .

(18) Richards , M.D. (1986) , Setting Strategic Gools and Objectives , St. Paul : West , P. 22 .

(19) Robinson , R.B. Jr. (1982) " The Importance of the " Outsiders " in Small Firm Strategic Planning . " Academy of Management Journal , March , PP. 80 - 93 .

(20) Schoiffler , S. ; R.D. Buzzell ; and D.F. Heany (1974) , "

The Impact of Strategic Planning on Profit Performance," Harvard Business Review, March / April, PP 25 - 31.

(21) Simon, H.A. (1976), Administrative Behavior : A Study of Decision - Making Process in Administrative Organizations, N.Y. : Free press.

(22) Steiner, G. (1979), Strategic Planning : What Every Managers Must Know, N.Y. : Free press.

(23) .... (1972), Pitfalls in Comprehensive Long Range Planning, Oxford, Ohio : Planning Executive Institute.

(24) Taylor, B. (1975), " Strategies for Planning, " Long Range planning, August, P. 38.

(25) Thomas, J.G. (1988), Strategic Management : Concepts, Practices and Cases, N.Y. : Harper and Row Publishers.

(26) Thune S. and R. House (1970). " Where Long Range Planning pays off, " Business Horizons, July / August, PP. 81 - 87.

(27) Weick, K. (1979), " Cognitive Processes in Organization," in B. Staw (ed.), Research in Organizational Behavior, Greenwich, conn. : JAI Press., PP. 41 - 74.

الفصل الثانى

تحديد رسالة المنظمة وتكوين الاستراتيجية

تعد عملية إعداد رسالة المنظمة المرحلة الأولى والهامة فى تكوين استراتيجيات المنظمة . فبدون أن تحدد المنظمة لنفسها فكراً ومفهوماً محدداً والذى يمكن أن يميزها عن مثيلاتها من المنظمات المنافسة لها فى الاسواق فان المنظمة تفتقد القدرة على التركيز والتوجيه لانشطتها . ويحاول هذا الفصل أن يجيب على بعض الأسئلة والتى ترتبط بعملية تحديد رسالة المنظمة وتكوين استراتيجياتها . وتتمثل هذه الأسئلة فيما يلى :

(١) ما هى المعايير التى يمكن استخدامها فى تقييم تلك الجمل المكتوبة والتى تعكس رسالة المنظمة فى المجتمع ؟

(٢) كيف تتم عملية تنمية هذه الرسالة داخل المنظمة ؟

(٣) ما هى المجالات المحتمل أن تكون محلاً للتركيز عليها فى وضع رسالة المنظمة ؟

(٤) كيف يتم تحويل رسالة المنظمة الى مجموعة من الاستراتيجيات على مستوى المنظمة ، أو على مستوى وحدات الأعمال ، أو على مستوى الوحدات الوظيفية ؟

(٥) كيف يمكن اعداد استراتيجيات المنظمات المتعددة الجنسية ، أو المنظمات التى لا تعمل بغرض تحقيق الربح ، أو منظمات الأعمال الصغيرة الحجم ؟

دعنا نحاول أن نضع اجابة على هذه التساؤلات فى بقية السطور الخاصة بهذا الفصل .

العبارات التى تعكس رسالة المنظمة :

هناك على الأقل وجهتان للنظر بشأن العبارات التى تضعها الادارة العليا لكى تعبر عن رسالة المنظمة فى المجتمع . وتتمثل وجهة النظر

الأولى فى وجهة النظر المعيارية أو النموذجية Normative View .أما وجهة النظر الثانية فهى وجهة النظر الوصفية Descriptive View . وتختلف وجهتى النظر فى الشكل الصياغى للعبارات ، ودرجة التحديد التى ينبغى أن تكون عليها هذه العبارات . فوجهة النظر المعيارية أو المثالية تنادى دائماً بضرورة أن تعكس عبارات الرسالة فكرة التعظيم لبعض مؤشرات الاداء بالمنظمة . فهى قد تعكس الاداء المثالى إما فى صورة تعظيم لأحد المتغيرات الخاصة بالاداء كالربح ، أو العائد على رأس المال المستثمر أو المبيعات ، أو في صورة تدنية لبعض المتغيرات الأخرى المرتبطة بالاداء مثل التكلفة . وتستخدم دائماً تلك المتغيرات كمقياس لمستوى اداء المنظمة (Eilon , 1971) . أما وجهة النظر الوصفية فهى ترى بأن المنظمة الفعالة هى تلك المنظمة التى تعمل من خلال عدد من المعايير Criteria المحددة والتى يمكن من خلالها تقييم مدى جودة العبارات التى تعكس رسالة المنظمة .

١ - المعايير التى يمكن استخدامها للتقييم العبارات التى تعكس رسالة المنظمة : هناك عـدد كبير من المعايير التى يمكن استخدامها فى تقييم عبارات الرسـالة الخاصة بالمنظمة . ويوضح الجدول رقـم (٢-١) مجموعـة من المعايير التى يمكن استخـدامها فى تقييم تـلك العبـارات (Campbell , 1977 ; Hofer and Schendel, 1978) . ولا ينبغى أن يفهم من ذلك أن العبارات التى تطلقها المنظمات لكى تعكس رسالتها تقابل كل هذه المعايير . ولكن يمكن القول أنه كلما أنطبقت على العبارات مجموعة أكبر من المعايير المذكورة فى الجدول ، كلما كانت عملية تقييم اداء المنظمة أيسر ، وكلما كان الطريق واضحاً أمام الافراد الذين يعملون بالمنظمة .

وتتمثل أهمية العبارات التى تعكس رسالة المنظمة فى نقطتين أساسيتين . أولاً : تعد الرسالة النهاية التى توجه اليها كل الانشطة التى تقوم بها المنظمة . وبهذا المعنى فان الرسالة تستخدم كمرشد وحافز للافراد وسلوكهم فيما يتعلق بالاداء . ثانياً : أن هذه الرسالة تستخدم كمعايير يتم من خلالها تقييم الاداء الكلى للمنظمة .

العبارات الجيدة التى تعكس رسالة المنظمة تحتوى على :

* نتائج محددة بدقة ... وهذا يعنى وجود مصطلحات قابلة للقياس الكمى مع تحديد زمن محدد لتحقيقها .
* التوافق مع البيئة ... أى أن تتماشى مع طبيعة البيئة التى تعمل بها المنظمة حالياً أو من المتوقع أن تعمل معها فى المستقبل .
* توصيف لكيفية وصول المنظمة الى النتائج المرغوبة من خلال الانشطة المختلفة لها .
* أن تتطابق مع السياسات ، والاجراءات ، والخطط التى توضع على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات الاعمال .
* أن تحقق درجة عالية من التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة الرئيسية (كأن توضح نطاق وحجم العمليات ، تخصيص الموارد، والمزايا والعيوب الخاصة بالمنظمة)
* إمكانية تحقيقها ... فهى لابد وأن تكون واقعية ولكنها تعطى الفرصة للمنظمة للتحدى فى نفس الوقت فى حدود ما يمكن الحصول عليه من موارد .

جدول رقم (٢-١) بعض المعايير التى تستخدم للوصول الى عبارات جيدة تعكس رسالة المنظمة

ويمكن القول بأن المنظمة يمكن أن تركز على ثلاثة ابعاد رئيسية لكى تستطيع أن تضع رسالتها التى تعطى لها كينونتها المستقلة وتميزها فى نفس الوقت عن المنظمات الأخرى المنافسة لها فى الأسواق . وتتمثل تلك الأبعاد فى الآتى :

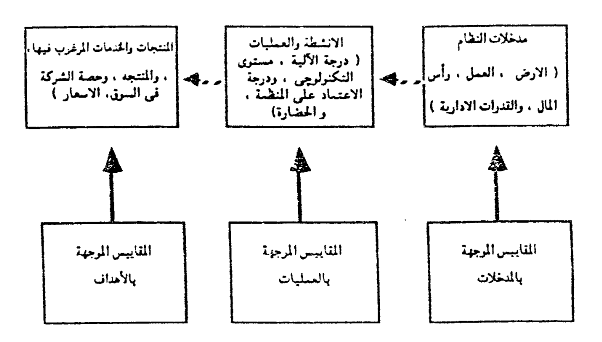
١ - الأهداف Goals التى تسعى المنظمة الى تحقيقها مثل تقديم منتج ذو خصائص معينة ، أو الحصول على حصة محددة من السوق ، أو تقديم منتج أو خدمة عند سعر معين .. الخ .

٢ - العمليات Processes وهى تلك العمليات التى تقوم بها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات مثل درجة التحمل ، وتكلفة الانتاج ،

ودرجة الآلية فى الانتاج ، ومستوى التكنولوجى المستخدم فى العملية الأنتاجية ، والحضارة الخاصة بالمنظمة داخلياً .

٣ - الموارد / المدخلات Resources / Input وتتمثل فى درجة جودة المدخلات للعملية الأنتاجية وللمنظمة ، وقدرة المنظمة على جذب الأفراد ذوى الكفاءة العالية ، ودرجة استقرار مصادر التوريد للموارد المختلفة ، والقدرات الأدارية العالية التى تتمتع بها المنظمة .

والواقع أن هذه الأبعاد هى التى تستخدم كمقاييس للحكم علي مدي جودة العبارات التى تعكس رسالة المنظمة . ويعبر الشكل رقم (٢-١) عن تلك الأبعاد الرئيسية الثلاثة .



شكل رقم (٢-١) الأبعاد الرئيسية لرسالة المنظمة .

وبناءاً على ما سبق يمكننا القول بأن المعايير المستخدمة لتكوين عبارات جيدة تعكس الرسالة الخاصة بالمنظمة تنقسم الى معايير خاصة بالأهداف ، ومعايير خاصة بالعمليات ، ومعايير خاصة بالمدخلات . دعنا ننظر عن قرب الى هذه المعايير .

أ . المعايير المرتبطة بالأهداف Gool - Oriented Griteria :
تتمثل مجموعة المعايير المرتبطة بالأهداف والتى تستخدم لتقييم رسالة

المنظمة واستراتيجياتها فى وضع بعض النتائج النهائية المرغوب في تحقيقها ثم تحديد كيف يمكن للمنظمة أن تصل الى مثل هذه النتائج (Price, 1972) ومن عبارات رسالة المنظمة التى تعكس الأهداف مثل العبارات التى تشير الى الانتاجية Productivity ، أو الارباح ، أو حصة الشركة فى السوق Market Share ، أو العائد ، أو درجة استقرار العمالة . والواقع أن النقطة الأولى والثانية فى الجدول رقم (٢-١) تعكس فكرة استخدام مدخل المعايير المرتبطة بالاهداف فى صياغة ووضع العبارات التى تعكس رسالة المنظمة . ففى هذه الحالة يكون هناك مجموعة من العبارات المحددة ، والمختصرة والتى تدور حول بعض المؤشرات التى يمكن قياسها والتى يجب أن تتحقق في تاريخ محدد .

والواقع أن هناك مشكلتان أساسيتان عند استخدام هذه العبارات المحددة والمختصرة . وتتمثل المشكلة الأولى فى وجود اتجاه عام داخل المنظمة نحو التركيز على المقاييس الكمية وحدها وذلك على حساب الجوانب النوعية للاداء . فمثلاً يمكن زيادة معدل الانتاجية من الناحية الكمية (الرقمية)ولكن قد يحدث أن تهمل المنظمة عنصر الجودة فيما ينتج . أما المشكلة الثانية فهى تتمثل فى الخوف من أن تصبح المنظمة جامدة ومنعزلة عما يحدث فى البيئة التى تعمل بها . وقد تظهر هذه المشكلة من كون الافراد الذين يعملون فى المنظمة سوف يحاولون الوصول الى تحقيق الأهداف التى تم تحديدها بدلا من محاولة تعديلها وفقاً لظروف البيئة المحيطة بالمنظمة . فالتركيز دائماً سوف يكون على كيفية تحقيق الاهداف بدلاً من تعديلها وفقاً للظروف البيئية .

ولابد من الاشارة الى أن المعايير المرتبطة بالأهداف والتى تعكس رسالة المنظمة قد لاتكون معايير جيدة لتقييم رسالة المنظمة للافراد الخارجين . فمثل هؤلاء الافراد لا يستطيعون التمييز بين الأهداف المعلنة (أو المنشورة) وتلك التى تم وضعها بواسطة المنظمة أو المحققة بالفعل . فمعظم البيانات التى يتم نشرها حول هذه الأهداف بواسطة المنظمة يكون هدفها الرئيسى هو تكوين انطباع جيد عن المنظمة فى اذهان الجمهور الخارجى . فليس الهدف من نشر النتائج والأهداف الخاصة بالمنظمة إعطاء

فكرة حقيقية عن خطط المنظمة وانجازاتها . وحتى بفرض أن المنظمة قد قامت بنشر الأهداف الحقيقية التى تم انجازها أو التى ترغب فى انجازها فان الأهمية النسبية لتلك الأهداف بالنسبة للمنظمة عادة ما تكون غير واضحة . ولكى نعقد الأمور بصورة أكبر دعنا ايضاً نضيف الى النقاط السابقة نقطة أخرى الا وهى أن ما يكون معياراً لجودة الاداء يختلف بين المجالات الصناعية المختلفة . خذ مثلاً عائداً على رأس المال المستثمر مقداره ١٠٪ . إن مثل ذلك العائد قد يكون جيداً فى صناعة شرائط التسجيل ولكنه قد لا يكون كذلك فى صناعة اخرى مثل الصناعات الدوائية . ومن هنا فان الفرد الخارجى لا يمكنه الحكم على جودة المعايير الخاصة بالأهداف إلا اذا تمكن من معرفة الأهداف الحقيقية وكانت لديه معلومات جيدة عن الصناعة التى تنتمى اليها المنظمة .

ب - **المعايير المرتبطة بالعمليات Processes Oriented Criteria** : تعد المعايير المرتبطة بالعمليات والتى تستخدم فى تقييم رسالة المنظمة معايير تركز على الفعالية الداخلية للمنظمة . فمثل تلك المعايير تركز أساساً على كيفية تحقيق الانشطة المختلفة ، وتخصيص الموارد المتاحة للأهداف التى تسعى المنظمة الى تحقيقها . كذلك فان هذه المعاير تهتم بأهمية تجميع بعض المكونات الهامة للمنظمة وخلق درجة عالية من التكامل فيما بينها . وأيضاً تحقيق درجة عالية من التوافق والتجانس بين سياسات ، واجراءات ، وخطط المنظمة .

وتركز المعايير المرتبطة بالعمليات على مسألة أساسية وهى قدرة المنظمة على أمكانية الوصول الى ما ترغب فى تحقيقه عند صياغة ووضع رسالتها . ومن هنا فانه يكون لزاماً على المديرين أن يقوموا قبل صياغة الرسالة بدراسة وتحليل كل الموارد المتاحة للمنظمة وبصفة خاصة الموارد المالية والبشرية لكى يمكن التأكد من أن النتائج المرغوبة والمشار اليها فى الرسالة يمكن الوصول اليها . ومن الأمثلة التى تدعم من هذه النقطة ما قامت به شركة أبل Apple حيث صاغت هذه الشركة رسالتها فى صورة « تقديم حاسب آلى يؤدى نفس الوظائف التى يقدمها الحاسب الآلى المقدم بواسطة شركة أى.بى.إم ولكنه سوف يكون أكثر صداقة للمستخدم More user "

" friendly والواقع أن شركة آبل استطاعت أن تقدم جهازاً للحاسب يسهل استخدامه ولكن ترتب على خصائص سهولة استخدام الحاسب عدم القدرة على تقديم البرامج Software الجاهزة المتنوعة التى يمكن استخدامها مع الجهاز ولقد أدى ذلك الى عدم قدرة الشركة على النجاح فى الاسواق Business) . Week , 1985)

وأحد المداخل التى يمكن أن تعتمد عليه المنظمة فى استخدام المقاييس المرتبطة بالعمليات لقياس فعالية الاداء هو استخدامها لمجموعة من المقاييس الكمية لكل من المدخلات والمخرجات (Evan, 1976) . ومن أمثلة هذه المقاييس معدل المبيعات لكل قدم مربع ، أو معدلات العائد المختلفة مثل معدل العائد على رأس المال المملوك ، أو هامش الربح ، أو معدل العائد على الاستثمار . والواقع أن هذه المعدلات هى الاكثر شيوعاً فى الاستخدام عند تقييم فعالية المنظمة .

ومن البدائل المتاحة للمدخل السابق أن تعتمد المنظمة على تقييم ما يسمى بالمناخ الخاص بالمنظمة Organizational climate . ولقد قدم هذا المدخل أوتش والذى اشار الى بعض المعايير المستخدمة فى قياس فعالية المنظمة والمرتبطة بالعمليات مثل العمالة لمدى الحياة ، ودرجة الجماعية فى عملية اتخاذ القرارات ، ودرجة المسئولية الجماعية ، والبطء فى عمليات التقييم والترقية للعاملين ، واستخدام الرقابة الضمنية ، واستخدام فكرة المسارات المهنية غير المتخصصة ، والاهتمام بكل الافراد الذين يعملون فى المنظمة . ويرى أوتش أن تلك المعايير تتوافر فى المنظمات العاملة باليابان وهى التى تميزها عن تلك التى تعمل بالولايات المتحدة الامريكية وتجعلها ناجحة ومتفوقة (Ouchi, 1981) . وبصفة عامة يمكن اضافة بعض المؤشرات العامة المرتبطة بالعمليات الى جوار تلك التى قدمها أوتش مثل درجة جماعية العمل ، ودرجة الانفتاح فى عمليات الاتصالات الخاصة بالمنظمة ، ودرجة اللامركزية المستخدمة ، ودرجة العمل على اشباع حاجات المنظمة بدلاً من الافراد ، ونظام المكافآت ، واسلوب ادارة التنازع والخلافات داخل المنظمة (Daft, 1986) .

جـ - المعايير المرتبطة بالمدخلات Input - Oriented Criteria : بينما تعمل المعايير المرتبطة بالأهداف على تقييم النتائج ، وتركز المعايير المرتبطة بالعمليات على معايير الفعالية الداخلية للمنظمة ، فان المعايير المرتبطة بالمدخلات تركز على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج اليه من موارد . فمثل هذه المعايير التى تستخدم فى وضع وتقييم رسالة المنظمة تهتم أساساً بقدرة المنظمة على استغلال البيئة التى تعمل فيها للحصول على ما تحتاجه من موارد والتى تتصف بالندرة أو القيمة المرتفعة . وقد تتمثل الموارد ذات القيمة المرتفعة فى القوى العاملة ، أو المواد الأولية ، أو الاجزاء التامة الصنع ، أو المعدات ، أو التسهيلات الانتاجية ، أو نقود المستهلك .

ولذلك فان رسالة المنظمة التى تعتمد على مثل هذه المعايير لابد وأن تحدد وسائل لتحقيق الآتى :

(١) ادراك وتقييم العناصر التى توجد فى البيئة .
(٢) كيفية الاستجابة لأى تغيير محتمل يمكن أن يحدث فى هذه البيئة وعناصرها .
(٣) الحصول على الموارد التى تحتاج اليها المنظمة .

والواقع أن المدخلات يمكن أن تستخدم لقياس فعالية المنظمة لأن توافرها يعطى القدرة للمنظمة على النمو والاستمرار ، وعلى الوجه الأخر فان عدم توافرها يضع قيوداً على الاختيارات المتاحة للمنظمة أو يؤدى الى التقليل من نطاق العمليات الخاصة بها .

مراحل تطور رسالات المنظمة :

بصورة عامة تبدأ المنظمات بتحديد العبارات التى تعكس رسالتها وفقاً للمدخل الوصفى أولاً . وعندما تكتسب المنظمة خبرات عملية عبر الزمن فانها تتجه الى وضع وصياغة رسالتها وفقاً للمدخل المعيارى . ولكى توضح مراحل تطور صياغة المنظمة لرسالتها فلابد وأن نفرق بين أربعة مراحل أساسية في هذا الصدد ، وتتمثل هذه المراحل فيما يلى :

أ - مرحلة عدم وجود رسالة واضحة للمنظمة .
ب - مرحلة وجود رسالة تتصف بالعمومية .

جـ - مرحلة وجود رسالة محددة .
د - مرحلة وجود أولويات للرسالات المختلفة للمنظمة .

أ - مرحلة عدم وجود رسالة واضحة للمنظمة No clear Mission : قلنا فى الفصل السابق أن هناك عدد من الأسباب التى تستخدم كتبرير لعدم استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجى بواسطة عديد من المديرين . وتزداد تلك الصورة فى حالة المنظمات الاعمالية الصغيرة الحجم . ومثل هذه المنظمات تتسم بعدم وضوح الرسالة التى تسعى الى تحقيقها من خلال الانشطة التي تقوم بها . ومعظم المنظمات التى لا تأخذ بفكرة التخطيط الاستراتيجى تبرر عدم وضوح رسالتها بأن الاداريون الذين يعملون بها ليس لديهم وقت كافى لانفاقه على التفكير فى الرسالة الخاصة بالمنظمة . فمن وجهة نظرهم الوقت من ذهب ، وأفضل مجال يمكن أن ينفق فيه الوقت هو مجـال العمليات التشغيلية وليست المجالات الفكرية الفلسفية .

وتتمثل مشكلة عدم وضوح الرسالة فى المنظمة فى كون أن هذه المنظمة لا تكون قادرة على تحديد أهداف الانشطة التى تقوم بها ، كما أنها لا تكون قادرة على تقييم الاداء لتلك الانشطة . فالسؤال الرئيسى هنا هو كيف يستطيع الادارى أن يحدد خططه وسياساته فى ظل عدم قدرته على معرفة رسالة المنظمة الاساسية ؟ وقد تنجح بعض المنظمات فى تسيير أمورها دون وجود رسالة إذا فرض أن كل القرارات التى تؤخذ فى المنظمة يتم تركيزها فى يد مدير واحد فقط من رجال الادارة . ولا يحدث ذلك إلا اذا كانت المنظمة صغيرة الحجم جداً . ولكن مع كبر حجم المنظمة ونموها فان هذا الموقف يتطلب بالضرورة أن يشارك عدد من المديرين فى عملية اتخاذ القرارات . وفي مثل تلك الحالة لا يمكن أن تنجح المنظمة إلا اذا كانت رسالتها واضحة ومحددة .

ب - مرحلة وجود رسالة تتصف بالعمومية General Mission Statement : عندما تنمو المنظمة فى حجمها وتبدأ فى استخدام مفهوم اللامركزية فى اتخاذ القرارات تبدأ المنظمة فى وضع بعض

العبارات التى تعكس رسالتها ولكنها تكون فى صورة عامة وغير محددة . ومن أمثلة تلك العبارات أن تعلن المنظمة أن رسالتها الاساسية هى « تحسين الارباح » ، أو « اشباع حاجات المستهلك بطريقة أفضل » ، أو « العمل على افتتاح فرع اخر لنا عندما تتوافر الامكانيات لذلك » . والواقع أن مثل هذه الرسالات تفتقر العديد من المعايير الخاصة بالرسالة الجيدة والتى تحدثنا عنها في الجزء السابق . ولكى نوضح مشكلة هذه الرسالات دعنا نأخذ مثالاً افتراضياً . بفرض أن المنظمة قد حددت رسالتها في شكل العمل على تحسين الربح . وبفرض أن المنظمة قد حققت ١٠ جنيهات زيادة فى الارباح عن العام السابق ، فهل يعد ذلك تحقيقاً لرسالتها ؟ واذا فرض وأن المنظمة قد حددت رسالتها فى صورة « اشباع المستهلك بطريقة أفضل » . فهل يعنى تحقيق تلك الرسالة أن يزداد عدد المستهلكين ؟ أو أن تدخل المنظمة فى سوق جديد ؟

وكما هو واضح بهذه الأمثلة فان مشكلة العبارات العامة للرسالة هى عدم وجود معايير محددة يمكن من خلالها الحكم على مدى تحقيق المنظمة لرسالتها من عدمه .

جـ - مرحلة وجود رسالة محددة Specific Mission Statement : فى تلك المرحلة تحاول المنظمة أن تضع لنفسها رسالة محددة تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة لها فى الاسواق . وفى خلال هذه المرحلة فان رسالة المنظمة تتصف بثلاث خصائص أساسية وهى :

(١) أن يتم تحديدها بصورة تمكن من عملية قياس مدى تحقيقها .
(٢) توضح الرسالة كيف تتوائم البيئة التنظيمية معها .
(٣) تصف الرسالة كيف يمكن أن يؤدى الالتزام بها الى تحقيق النتائج المرغوبة .

و فى هذه المرحلة يفضل أن تكون رسالة المنظمة مكتوبة حتى يسهل فهمها ومتابعتها بواسطة الأفراد العاملين بالمنظمة .

وعادة ما تعكس رسالة المنظمة فى هذه المرحلة تلك التوقعات الخاصة باصحاب المصلحة والمخاطرة مع المنظمة . فهى قد تعكس توقعات

المستهلكون ، و العاملون ، وحملة الأسهم ، والموردون ... الخ . ومثل تلك الرسالات المحددة يسهل عملية تقييم تحقيقها من عدمه .

د – مرحلة وجود أولويات بين رسالات المنظمة Priorities Among Missions : حيث أن المنظمات الكبيرة الحجم تعمل فى عدد من ميادين الاعمال ، كما أنها تخدم عدد كبير من أصحاب المصلحة والمخاطرة فانها دائماً ما تعمل على تحقيق عدد من الرسالات بدلاً من العمل على تحقيق رسالة واحدة . وعندما تتعدد الرسالات التى تعمل المنظمة على تحقيقها يكون من الضرورى أن تضع المنظمة أولويات لهذه الرسالات . وترتيب أولويات الرسالات يعكس بدرجة كبيرة جداً المعايير التى تعتبرها المنظمة ذات أهمية خاصة . فترتيب الرسالات قد يوضح للافراد الذين يعملون مع المنظمة ما اذا كان معيار الربح اكثر اهمية من معيار المبيعات أو العكس . والواقع أن مثل هذه الألويات تزود العاملون بالمنظمة بالاتجاه ، والأهمية ، والفرص ، والانجاز ، كما أنها تمكنهم من العمل بصورة مستقلة ولكن مع تحقيق مفهوم العمل الجماعى (Kotler , 1984) .

ويوضح الجدول رقم (٢-٢) أمثلة من رسالات المنظمة وفقاً للمراحل الأربعة لتطورها .

المجالات التى تركز عليها رسالة المنظمة :

بطبيعة الحال سوف تختلف المجالات التى تركز عليها الرسالة من منظمة لأخرى . ولكن بصفة عامة فقد قدم كل من بيتر دراكر (Drucker , 1974) ، وبينس (Bennis, 1969) بعض مجالات الاداء الرئيسية والتى يمكن أن تدور حولها رسالات المنظمة . وينبغى قبل أن نتعرض لهذه المجالات أن نفهم أن هذه المجالات ليست بالضرورة ذات أهمية لكل المنظمات ، وأن الأهمية النسبية لهذه المجالات سوف تختلف من منظمة لأخرى . ولكن بصفة عامة ينبغى على المنظمة أن تحدد تلك المجالات الهامة لها وأن تقوم بصياغة رسالتها حولها ، ثم تكوين الاستراتيجيات التى تركز على تحقيق هذه الرسالة .

عدم وجود رسالة محددة وواضحة :

* نحن نسعى الى البقاء .

* نحن نعمل فى ميدان الاعمال لكى نحصل على دخل يمكننا من الاستمرار .

* الربح هو محور كل ما نقوم به .

وجود رسالة تتصف بالعمومية :

* نحن نرغب فى التوسع فى إعمالنا .

* نحن نخطط لزيادة ارباحنا .

* سوف نصبح القادة فى ميدان الاعمال الخاص بنا .

* اشباع المستهلك هو محور اهتمامنا .

* العاملون لدينا هم أكبر الأصول التى نمتلكها .

وجود رسالة محددة :

* نحن نعمل على تقديم منتج ذو سعر غير مرتفع وبجودة عالية . ونحن نحقق ذلك من خلال تدنية التكاليف والذى يتحقق بالاستخدام الأمثل للآلية ، وبأفضل العقود مع الموردين لمستلزمات الانتاج .

* نحن نسعى الى أن تكون عملية وجود الافراد خارج منازلهم عملية مريحة جداً لهم وذلك بأن نضع مواقع فنادقنا بالقرب من تقاطع الطرق الرئيسية ، ومن خلال بناء الاستراحات فى المناطق النامية .

* عملاؤنا يتعاملون معنا لأننا بنك صغير يستطيع أن يوفر كل الاهتمام بما يرغبونه من خدمات ، ومع ذلك فان نمونا سوف يساعد على أن تقدم لهم مزيداً من الخدمات والتى قد يستطيع المنافسون لنا أن يقدموها لهم .

وجود أولويات بين الرسالات المتعددة :

* إن عملية مضاعفة حصتنا فى السوق خلال السنوات الثلاثة القادمة ، سوف تمكننا من تخفيض تكاليف التشغيل للوحدة ، ومن ثم نحقق ربحا أضافياً للعمليات مقداره ٥٪ .

* زيادة ربح العمليات سنوياً بمقدار ٥٪ سوف يمكننا من افتتاح ١٢ محلاً جديداً فى كل من الاسكندرية ، والقاهرة ، واسوان ، والذى يؤدى الى مضاعفة المبيعات وخدمة المستهلك بطريقة افضل .

جدول رقم (٢-٢) يوضح بعض الأمثلة للعبارات التى تعكس رسالة المنظمة فى مراحل النمو المختلفة للرسالة .

أ - **مجالات دراكر الأساسية :** يقول بيتر دراكر أن المنظمات التى يتم ادراتها بطريقة فعالة لابد وأن تركز الادارة بها على ثمانية مجالات أساسية للاداء :

١- **موقف المنظمة فى السوق :** اى تحديد القطاعات السوقية المستهدفة ، والحصة المطلوب تحقيقها فى كل قطاع .

٢ - **الابتكار :** أى درجة اهتمام المنظمة بتقديم منتجات أو خدمات جديدة .

٣ - **الانتاجية :** أى الطريقة التى سوف يتم من خلالها تقييم كفاءة المنظمة (البدائل المتاحة هى العمليات ، والمخرجات التى تم التعرض لها سابقاً)

٤ - **المصادر الخاصة بالموارد المالية والمادية :** أى كفاءة الحصول على ، واستخدام الموارد والمدخلات اللازمة .

٥ - **الربحية :** أى تحديد مستوى الربحية سواء فى صورة معدل للعائد على رأس المال المستثمر ، أو فى صورة هامش محدد للربح .

٦ - **مستوى إداء وتنمية الاداريين بالمنظمة :** أى وضع معايير يمكن من خلالها تقييم مستوى الاداء للاداريين بالمنظمة ، ومعايير تكوين واستخدام البرامج التدريبية اللازمة لمساعدة الاداريين فى تطوير طريقة ادارتهم لأعمالهم .

٧ - مستوى اداء العاملين واتجاهاتهم : اى تحديد للمعايير التى يمكن استخدامها فى تقييم اداء العاملين بالمنظمة ، والمجهودات التى تأخذ بها المنظمة لكى تحافظ على الاتجاه الايجابى للعاملين نحو وظائفهم ونحو المنظمة ككل .

٨ - المسئولية الاجتماعية : أى دور المنظمة فى اشباع حاجات المجتمع .

والواقع أن هناك بعض المنظمات التى لا تعمل بغرض تحقيق الربح ، وبعض الوكالات الحكومية تجد أن هذه المجالات ليست مجالات ملائمة لهم عند تحديد الرسائل الخاصة بهم .

ب - مجالات بينيس : وفقا لوارن بينيس فانه قد قام بتحديد ٦ مشكلات أساسية تواجه كل المنظمات التى تعمل فى ميدان الأعمال . ووفقاً له فان هذه المنظمات تختار من بين هذه المشكلات تلك التى تمثل أهمية خاصة لها ثم تقوم بصياغة رسالتها حولها ، كما تقوم ببناء استراتيجيتها وفقاً لذلك . وتتضمن هذه المشكلات ما يلى :

١ - التكامل Integration : ويقصد به الجمع بين حاجات الافراد ، وأهداف المنظمة فى صورة بيئة عمل جيدة . وقد يدعو ذلك الى الأخذ بالقيم الانسانية على حساب الكفاءة المجردة فى كثير من المواقف .

٢- التأثير الاجتماعى Social Influence : أى توزيع السلطة بين مديرى الادارة العليا والمساعدين لهم . ويرى بينيس أن هناك عوامل كثيرة قد أدت الى ضرورة توزيع القوة والسلطة منها نمو المنظمة ، والفصل بين الملكية والادارة ، وظهور التكنولوچى الحديث ، ووجود مزيج للمنتجات ذو ابعاد متسعة ، والقيام ببعض العمليات الدولية ، ووجود نقابات واتحادات العمال ذات النفوذ القوى .

٣ - تعاون الخصوم Collaboration : أى محاولة ادارة وحل

الصراعات والتعارضات التى قد توجد بين أصحاب المصلحة والمخاطرة فى المنظمة . ويقول بينيس أن هناك بعض الظروف التى تشجع على ظهور الصراعات والتعارضات فى المنظمات الحديثة مثل التخصص ، والتمهن ، وزيادة درجة الاعتمادية داخلها . ويتطلب مثل ذلك الصراع ضرورة التعاون مع الخصوم حتى يمكن ادارة أو حل مثل هذه الصراعات .

٤ - **التكيف والتأقلم Adaptation** : إن عملية الاستجابة للبيئة تتطلب بالضرورة اجراء التغيرات أو التعديلات فى مسار وعمل المنظمة .

٥ - **الكينونة الموحدة Identity** : ويعنى ذلك أن تحقق المنظمة وضوح الرسالة الخاصة بها لكل الاطراف التى تتعامل معها ، وأن تحصل على اجماع حول أهمية هذه الرسالة ، وأن تحصل على التزام كل الاطراف بالعمل على تحقيق هذه الرسالة . والواقع أن تعقد المنظمات الحديثة ، وتنوع الانشطة التى تقوم بها قد يؤدى الى وجود العديد من التوجهات للاطراف المختلفة التى تعمل مع المنظمة . ولا يمكن تحقيق الكينونة الموحدة للمنظمة الا من خلال فهم الرسالة ، والاجماع على أهميتها ، والعمل على تحقيقها بدرجة عالية من الولاء والالتزام من قبل هذه الاطراف .

٦ - **توفير القدرة على النمو Revitalization** : عندما تتعامل المنظمات مع قضية نموها فانه لابد وأن تعمل المنظمة على أن تخطط ، وتحدد الاتجاهات الاساسية لعملية النمو . وبدون هذه الاتجاهات فان المنظمة تكون عرضه للتآكل ومن ثم الفشل وخروجها من الاسواق .

وقبل أن نغادر الحديث عن المجالات التى يمكن أن تغطيها رسالة المنظمة نجد أنه لزاماً علينا أن نكرر ما قلناه سابقاً وهو أن رسالة المنظمة لا يمكن أن تتضمن كل هذه المجالات التى قدمت بواسطة دراكر أو بواسطة

بيتيس . ولكن ما يحدث في الحياة العملية أن يقوم الاداريون بأختيار بعض هذه المجالات والتى تمثل أهمية خاصة – أو بعض المجالات الأخرى غير المذكورة عاليه والتى سوف تركز عليها المنظمة . ومثل هذا التركيز هو الذى يعكس طبيعة رسالة المنظمة والتى تميزها عن تلك المنظمات التى تقدم نفس المنتجات أو الخدمات الى نفس الاسواق .

الرسالة ، والاستراتيجية ، ومفهوم « حضارة » المنظمة :

إن مفهوم حضارة المنظمة Organization Culture هو مفهوم يستخدم للاشارة الى الفلسفة ، والاتجاهات ، والاعتقادات ، والقيم المشتركة والتى تكون الأساس لكل أعمال وانشطة المنظمة . ويتكون هذا المفهوم داخل المنظمة من خلال الرسائل ، والاستراتيجيات السابقة التى تم انجازها ، كما أنه يكون العامل المؤثر بصورة كبيرة جداً فى تشكيل الرسائل ، والاستراتيجيات المستقبلية للمنظمة . فحضارة المنظمة توفر صورة متكاملة والتى تعكس القيم والاعتقادات حول أين كانت المنظمة فى الماضى ، وكيف كانت ، وما هى الآن ، وكيف ستكون فى المستقبل (Peters and Waterman , 1982) . والمنظمات ذات الحضارة القوية تستطيع أن تشكل عن وعى وبقوة عالية قيم العاملين بها ، كما يمكنها أن تدعم من قواعد السلوك لهم داخل المنظمة . فمثل هذه الحضارة تقلل من الحاجة الى وجود عبارات مكتوبة لرسائل المنظمة ، أو لسياساتها ، أو لقواعد التصرف بها لأن الافراد العاملون بالمنظمة يكونون قد مروا بعملية تطبع اجتماعى على قيم وقواعد السلوك الخاصة بالمنظمة ، كما أنهم يتعلمون من خلال هذه الحضارة ما هو سر وجود هذه المنظمة ، ولما توجد هذه المنظمة ؟ (Trice and Beyer , 1984) .

ويهمنا فى صدد الحضارة الخاصة بالمنظمة أن نفهم طبيعة الحضارة فى المنظمات الرائدة والناجحة ، وكذلك أن نفهم طبيعة العلاقة بين الرسالة ،

والاستراتيجية ، وتلك الحضارة . دعنا نحاول أن نقترب قليلاً من هذين الموضوعين .

١ - طبيعة الحضارة فى المنظمات الرائدة : بناءاً على الدراسة التى قام بها بيتر ووترمان (Peter and waterman, 1984) تم وضع بعض الصفات التى تميز الشركات الرائدة فى ميدان الاعمال بالولايات المتحدة . وتمثل هذه الصفات بعض الخصائص الحضارية للمنظمات والتى عادة ما تكون أحد المكونات الهامة فى رسالة المنظمة . وتتمثل هذه الصفات فيما يلى :

أ - التحيز نحو التصرف بدلاً من الاجراءات : فمعظم الشركات الرائدة تحاول أن تتفادى أن تصبح مثقله بالرسميات . فهى لا تستخدم اللجان ، أو التقارير الرسمية ، أو التخطيط التفصيلى بصورة كبيرة . ولكن يحل محل ذلك كله قدر عالى من المرونة ، والقدرة على التجريب والتعديل .

ب - القرب من المستهلك : فمعظم هذه المنظمات الرائدة تكون موجهة توجهاً تاماً بقضايا الجودة ، وبتقديم منتجات تتصف بقدرة تحمل عاليه ، وبتقديم مزيداً من الخدمات للمستهلكين .

جـ - الاستقلال والابداع : فمثل هذه المنظمات تشجع التفكير الخلاق ، والقدرة على الخلق والابتكار ، وتحاول بقدر المستطاع مساعدة أى فرد على تقديم افكار جديدة وخلاقه . وهى ايضاً تشجع على تحمل المخاطر المحسوبة ، كما أنها تتوقع أنه من المحتمل أن يفشل الافراد فى بعض الافكار كما ينجحون أحياناً أخرى .

د - الانتاجية من خلال الافراد : فمثل الشركات الرائدة تؤمن ايماناً عميقاً بأن أفضل أنواع الأصول التى تمتلكها هى تلك الأصول البشرية . وهى تعتبر الافراد العاملون بها رجال « خط النار » الأول الذى يمكنه أن يقدم افكاراً جيدة لتحسين الجودة أو لزيادة الانتاجية . وهى تعمل دائماً أن تزود افرادها بالمعلومات الخاصة بالمنظمة وبرسالتها وبالانشطة التى تقوم بها ،

وغيرها من المعلومات . وهى أيضاً منظمات تسيطر عليها النظرية « Y » من حيث أعتماد الافراد على انفسهم فى تقرير اى اتجاه يتبغى عليهم أن يسلكوه ، وأن يتحملوا كل المسئولية عن اداء مهامهم ، وأن يتولد لديهم روح الالتزام العالى بما يؤدوه من عمل ... الخ .

هـ - **جميع عمليات المنظمة تدور حول مجموعة القيم الخاصة بها** : فالمنظمة تعمل على ترسيخ كل القيم ، وقواعد السلوك في اذهان العاملين بها . وهى تستخدم فى هذا كل الوسائل الممكنة والتى قد تتضمن استخدام القصص ، أو الاساطير ، أو الأمثلة الشعبية ... أو غيرها من الوسائل . ومن هنا فان جميع العمليات تكون موجهة بهذه القيم والقواعد .

و - **استخدام التنويع الحذر** : فمعظم هذه المنظمات حين تتوسع عن طريق التنويع تستخدم التنويع حول أحد المهارات الفنية المتخصصة ، ثم تستخدم التنويع المترابط فيما بعد ذلك .أما التنويع غير المترابط فهو محدود الاستخدام جداً فى هذه الشركات الرائدة .

ز - **ثبات الهيكل التنظيمى واستخدام عدد محدد من الاداريين** : فمعظم المنظمات الرائدة تعمل على ثبات هيكلها التنظيمى بقدر المستطاع . وثبات الهيكل التنظيمى هو الذى يؤدي الى تكوين اطار فكرى مرجعى يمكن من معالجة المشكلات اليومية الى تواجهها المنظمة . كذلك فان هذه المنظمات تستخدم عدد محدود من الاداريين ولا تعمل على زيادة عددهم دون حاجة حقيقية اليهم . ويؤدى ثبات الهيكل والعدد المحدود من الاداريين أن تتمكن المنظمة من مواجهة التغيرات التى تحدث فى البيئة بصورة سريعة .

ح - **الجمع بين الحرية والسيطرة فى نفس الوقت** : فمعظم هذه الشركات تتمتع بالقدرة على الجمع بين المركزية واللامركزية

فى نفس الوقت . فالاستقلال ، والشعور بملكية المنظمة ، والقدرة على الخلق والابتكار ، يتم دفعها الى المستويات الدنيا فى المنظمة . ولكن الادارة العليا فى نفس الوقت تستطيع السيطرة على القيم الاساسية التى تسعى المنظمة الى تحقيقها مثل الجودة ، ودرجة التحمل العالية للمنتج ، والخدمات للمستهلك ... الخ . فلا يعنى أن الحرية والاستقلال قد اعطيت لجميع المستويات التنظيمية أن المنظمة تفقد قدرتها على السيطرة على القيم الاساسية التى تسعى المنظمة الى تحقيقها ... بل تظل مثل هذه القدرة متوافرة للادارة العليا بالمنظمة .

٢ - العلاقة بين الرسالة، والاستراتيجية ، وحضارة المنظمة :

لقد قام كل من مايلز وسنو بتصنيف المنظمات الى عدة انواع وفقاً لطبيعة العلاقة بين حضارة المنظمة ، والاستراتيجية ، والرسالة التى توجد بها . فوفقاً لهم فان حضارة المنظمة تشكل طبيعة الاستراتيجيات ، والسياسات ، والخطط بها بحيث يحدد ذلك العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية (Miles and Snow , 1978) .كذلك فان حضارة المنظمة (مثل نماذج القوة وهيكلها داخل المنظمة ، وقيمها ، ومواردها) تتأثر تأثراً بالغاً بالرسالة الاساسية الخاصة بها . ومن هنا فان كل منظمة وفقاً لطبيعة الحضارة بها يكون لديها نظاماً تم تنميته واختباره بدقة شديدة للاستجابة لأى تغيرات تحدث فى البيئة المحيطة . وعلى الجانب الأخر ، فان هناك من يرى أن وجود مثل هذه الحضارة قد يؤدى الى وقوع المنظمة فى مشكلة عدم قبول أي استراتيجيات جديدة نظراً لارتباطها بتلك الاستراتيجيات التى تتماشى مع حضارتها (Hambrick , 1983) .

ولقد قام مايلز وسنو بالتمييز بين أربعة مجموعات من المنظمات وفقاً للعلاقة بين الحضارة الخاصة بها ، واستراتيجياتها ، ورسائلها . وتتمثل المجموعات الاربعة فى المدافعون ، والمنقبون ، والمحللون ، والمستجيبون .

أ - المدافعون Defenders : والمنظمات التى تنتمى الى هذه المجموعة هى تلك المنظمات التى تختار لنفسها موقفاً معيناً من البيئة وتحاول الدفاع عن هذا الموقف أو الاحتفاظ به دون تغيير . ففى هذه الحالة تكون انشطة المنظمة ثابتة (من حيث منتجاتها) كذلك يتسم القطاع السوقى المستهدف بالثبات وعدم التغيير . ومن هنا فان هذه المنظمات قليلاً ما تقوم بأى تطوير لمنتجاتها أو لطبيعة أسواقها . وتعتمد هذه المنظمات فى منافستها للمنظمات الأخرى على تقديم منتج يتصف بالجودة العالية مع سعر تنافس الى حد كبير . ومن الدراسات التى تمت على هذه المجموعة من المنظمات اتضح أنها تتصف بتوجهها ناحية الكفاءة (أى الانتاج بأقل تكلفة ممكنة) وذلك من خلال تحقيق انتاجية عالية للافراد الذين يعملون بالمنظمة ، ومن خلال خفض التكاليف المباشرة عن طريق تطبيق الألية الحديثة فى الانتاج والتى لا تحتاج الى ايدى عاملة كثيرة .

ب - المنقبون Prospectors : وتلك المنظمات تمثل الحالة العكسية للمنظمات السابقة فهى تلك المنظمات التى تعمل فى ظل تغيير مستمر سواء للمنتجات التى تقدمها أو للاسواق التى تحاول دخولها . فمثل هذه المنظمات تعمل على تقديم منتجات جديدة ، أو دخول أسواق جديدة بصورة مستمرة . وهى أيضاً تحاول أن تتفادى وجودها فى موقف يتصف بتقديم منتج واحد ، أو التعامل في سوق واحد ، أو استخدام تكنولوجى من نوع واحد ، أو استخدام تسهيلات انتاجية من نوع واحد . وتتصف هذه المنظمات بكثرة الانفاق على البحوث والتنمية لاكتشاف افكار لمنتجات جديدة ، كما تتصف أيضاً بالاهتمام بنشاط التسويق اهتماماً غير محدود .

جـ - المحللون Analyzers : وتقع المنظمات التى تنتمى الى هذه المجموعة فى موقف وسط بين المجموعة الأولى والثانية . فمثل هذه المنظمات تعمل على الجمع بين القدرة على تحقيق الكفاءة العالية ، والثبات فى المنظمة ، وبين عملية التغيير فى المنتجات والاسواق . وعادة ما تركز هذه المنظمات على مجموعة أساسية من المنتجات التى

توجه الى مجموعة محددة من المستهلكين ولكن فى نفس الوقت اذا اتيح لها فرصة تقديم منتجات جديدة الى اسواق جديدة فانها سوف تستغل هذه الفرصة ولكن تبقى مجموعة المنتجات الاساسية كما هى دون تغير الا بصورة محدودة جداً .

د - المستجيبون Reactors : وفقاً لمايلز وسنو فان المنظمات التى تنتمى الى هذه المجموعة يتصف اداؤها بالسوء بصفة مستمرة . وتتصف هذه المنظمات بمجموعة الخصائص الآتية :

(١) عدم وجود صياغة واضحة للرسالة .

(٢) الفشل فى تكوين الاستراتيجيات ، والسياسات ، والخطط اللازمة لوضع رسالة المنظمة موضع التطبيق .

(٣) وجود محاولات غير ناجحة لتعديل أو وضع استراتيجيات تتلائم مع طبيعة البيئة التى تعمل بها المنظمة .

(٤) الحاجة الى تعديلات كبيرة جداً في الهيكل التنظيمى ، والى بذل مجهودات ضخمة لوضع استراتيجية لمواجهة التغيرات فى البيئة .

المستويات الخاصة بالاستراتيجيات :

قلنا أن الاستراتيجية ما هى إلا اداة لوضع رسالة المنظمة موضع التطبيق العملى وهى تتكون من الأهداف ، والخطط ، والاجراءات التى تحقق رسالة المنظمة . وقلنا أيضاً فى الفصل السابق أن هناك ثلاثة مستويات للادارة الاستراتيجية وهى مستوى المنظمة ، ومستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية ، والمستوى الوظيفى . ومن هنا فأننا سوف نجد أيضاً ثلاثة مستويات للاستراتيجيات ، تلك التى تقع على نطاق المنظمة ككل ، وتلك التى تخص مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية ، واخيراً الاستراتيجيات الوظيفية . ومن المهم أن ندرك تلك المستويات عند دراسة استراتيجيات المنظمة . ويعد الفشل فى التميز بين هذه المستويات الثلاثة للاستراتيجيات ، والفشل فى ادراك طبيعة المشاركة والتفاعل بين هذه المستويات الثلاثة من أهم الاخطاء التى يقع فيها الباحثون عند دراسة

الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمات . دعنا فى هذا الجزء نقدم تمييزاً بين الاستراتيجيات على المستويات الثلاثة ونوضح طبيعة العلاقة المتداخلة فيما بينها .

أ - **الاستراتيجيات على مستوى المنظمة ككل :** تعد الاستراتيجية على مستوى المنظمة أكثر انواع الاستراتيجيات قرباً لتحويل رسالة المنظمة الى اعمال وتصرفات فعلية . وعندما تتعدد الميادين الصناعية التى تعمل فيها المنظمة ، ومن ثم تتعدد منتجاتها فلابد وأن تقوم الادارة بترجيه وحدات الاعمال المختلفة الخاصة بالمنظمة - والتى تتخصص فى ميدان صناعى معين أو تقديم مجموعة متشابهة من المنتجات - بحيث يترتب على اداء هذه الوحدات تحقيق الرسالة التى تسعى المنظمة الى تحقيقها ككل (Richards , 1986) .

وبصفة عامة فان الاستراتيجيات التى توضع على مستوى المنظمة عادة ما تهتم بالمجالات الآتية :

(١) نطاق العمليات الخاصة بالمنظمة . أى تحديد ما هى طبيعة ميادين الأعمال التى سوف تعمل بها المنظمة ؟

(٢) تخصيص الموارد المتاحة للمنظمة . وهنا يكون هدف التخصيص تركيز الموارد على ميادين الأعمال التى تمثل المستقبل للمنظمة ، وتقليل الموارد المرجهة الى ميادين الأعمال التى من المحتمل أن تتوقف المنظمة عن الاستمرار فيها فى المستقبل .

(٣) المشاركة Synergy . أى كيف يمكن أن تتم خلق عملية التكامل بين انشطة المنظمة في ميادين الاعمال المختلفة لصالح المنظمة ككل ؟

(٤) الاداء المالى . ويعنى تقييم ما اذا كان كل ميدان من ميادين الاعمال التى تعمل بها المنظمة يساهم فى تمويل المنظمة بالدرجة المتوقعة منه ، أو وفقاً لقدراته .

(٥) الهيكل الخاص بالمنظمة . أى هل تتكامل وتتوافق كل اجزاء المنظمة معاً لتعمل كنظام واحد ؟ وهل توجد عملية اتصال

فعالة فيما بين هذه الاجزاء ؟ ، وهل خطوط السلطة والمسئولية واضحة ؟ وهل توجد مراكز للحساب قد تم خلقها داخل المنظمة ؟

والواقع أن الاستراتيجيات على مستوى المنظمة هى استراتيجيات تخدم قضية اتخاذ القرارات فى الأجل الطويل . ومن هنا فان هذه الاستراتيجيات لا تتغير بصورة دائمة .وكذلك فان هذه الاستراتيجيات تكون عادة مصاغة بصورة عامة وغير محددة اذا ما قورنت بالاستراتيجيات التى توجد فى المستويات الأخرى .

ب - **الاستراتيجيات على مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية :** فى الفصل السابق قمنا بتعريف ما هو المقصود بوحدات الاعمال الاستراتيجية . وقلنا أن كل وحدة استراتيجية ما هى الا مجمع لعدد من الاقسام التى تتولى تقديم بعض المنتجات أو الخدمات المتشابهة . وعادة ما يكون لكل وحدة من هذه الوحدات سوقاً مستقلاً ، ومنافسون مستقلون ، ومن ثم استراتيجياتها المستقلة . وقد تكون رسالة كل وحدة أيضاً مختلفة عن رسائل الوحدات الأخرى . ولكن جميع رسائل هذه الوحدات تتماشى مع الرسالة الخاصة بالمنظمة ككل . فمثلاً قد تكون رسالة أحد الوحدات متمثلة فى توليد اكبر قدر من الدخل النقدى للمنظمة بينما قد تكون رسالة وحدة أخرى متمثلة فى أستخدام هذا الدخل النقدى فى التوسع فى الأسواق ، تقديم منتجات جديدة بغرض زيادة المبيعات أو زيادة حصة المنظمة فى الأسواق .

وعادة ماتركز الاستراتيجيات الخاصة بالوحدات الاستراتيجية على عدد من المجالات أهمها المجالات الأتية :

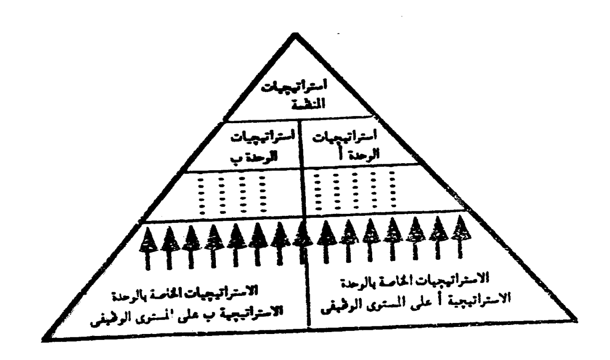
(١) خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق بين وحدات الاعمال الاستراتيجية للتأكد من أن كل هذه الوحدات تعمل فى أطار الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة ككل .

(٢) محاولة خلق وتدعيم بعض المزايا التنافسية الفريدة لكل وحدة من هذه الوحدات .

(٣) تحديد القطاع السوقى المستهدف لكل منتج تقدمه هذه الوحدات ، وتكوين الاستراتجيات اللازمة لزيادة قدرة الوحدات على المنافسة فى كل قطاع من هذه القطاعات السوقية .

(٤) متابعة القطاع السوقى لكل منتج للتأكد من أن الاستراتيجية الخاصة لكل قطاع تتماشى مع احتياجات السوق ومع الموقف الحالى الذى يوجد عليه كل قطاع سوقى مستهدف .

جـ - الاستراتيجيات على المستوى الوظيفى : تهتم الاستراتيجيات التى توضع على مستوى الوظائف الخاصة بالمنظمة ببعض القضايا الجزئية مثل قضية خط المنتجات Product-Line ، وقضية تنمية وتحسين الاسواق ، وقضايا التوزيع ، والتمويل والبحوث والتنمية ، والانتاج ، وتخطيط القوى العاملة . وكما يوضح الشكل رقم (٢-٢) فان الاستراتيجيات الوظيفية تعمل دائماً فى ظل الاستراتيجيات الخاصة بالوحدات الاستراتيجية والتى بدورها تعمل على تحقيق الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة ككل .



شكل رقم (٢-٢) يوضح طبيعة العلاقة بين المستويات الثلاثة للاستراتيجيات
المصدر : Thomas J., Strategic Management , 1988 , P. 45 .

وتشمل المجالات التى تركز عليها الاستراتيجيات الوظيفية ما يلى :

(١) الاستخدام الفعال والكفء للمتخصصين الوظيفيين داخل المنظمة .

(٢) خلق درجة عالية من التكامل والمشاركة داخل المجالات الوظيفية . فمثلاً يمكن خلق التكامل بين الاعلان ، والترويج ، وبحوث السوق فى المجال التسويقى . أو يمكن خلق التكامل بين الشراء ، والرقابة على المخزون ، والنقل فى مجال الانتاج والعمليات ... وهكذا .

(٣) التأكد من أن الاستراتيجيات الوظيفية تتماشى وتتشابك مع الاستراتيجية الخاصة بكل وحدة من وحدات الاعمال الاستراتيجية التى توجد بها هذه المجالات الوظيفية .

والواقع أن هذه الاستراتيجيات الوظيفية تكون اكثر اهتماماً بعملية التوقيت المناسب لكل نشاط وظيفى على حدى . فمثلاً تهتم الاستراتيجية بأن يكون الاعلان عن منتج جديد متاحاً فى وسائل الاعلان بمدة محددة (مثل ٦٠ يوم) قبل عملية شحن المنتج الى مراكز التوزيع . ولهذا السبب (الاهتمام بمسألة توقيت كل نشاط) نجد أن هذه الاستراتيجيات تستمر لفترة زمنية محددة اذا ما قورنت بالاستراتيجيات الخاصة بالوحدات الاستراتيجية أو بالمنظمة ككل . كذلك فان القدرة على محاسبة الافراد تكون أعلى فى ظل هذه الاستراتيجيات حيث أن النتائج الخاصة بها عادة ما تحدث فى زمن قصير . ويعبر الجدول رقم (٢-٣) عن الفروق الأساسية بين انواع الاستراتيجيات الثلاثة .

	الاستراتيجيات على مستوى المنظمة	الاستراتيجيات على مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية	الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي
١ - الغرض	تطبيق رسالة المنظمة	تحقيق استراتيجيات المنظمة	تدعيم استراتيجيات الوحدات والمنظمة .
٢ - الانشطة الداخلية	الرقابة على درجة مساهمة الوحدات فى تحقيق رسالة المنظمة	التنسيق مع الوحدات الأخرى وخلق مزايا تنافسية لكل وحدة .	ادارة العمليات والمشاكل اليومية .
٣ - الاسئلة الرئيسية	ما هو ميدان اعمال المنظمة حالياً ؟ ما هو ميدان الاعمال الذى يجب أن نكون فيه ؟	هل التغيير يعد عاملاً مهدداً للمنظمة أم عاملاً خلاقاً ؟ ما هى الفروق الخاصة بين المنتجات أو الاسواق المتاحة لنا ؟	هل نحن نعمل فى ظل التوقيتات التى تم وضعها سابقاً ؟
٤ - الانشطة الخارجية	متابعة البيئة العامة والخاصة.	التركيز على صناعة محددة ، أو منتج محدد ، أو سوق محددة .	توقع التغيرات المحتملة فى وحدة الاعمال من حيث المنتج أو الاستراتيجيات .
٥ - الاطار الزمنى	طويل الأجل (٣ سنوات أو أكثر)	زمن متوسط الأجل (١-٣سنوات)	قصير الأجل (من يومى الى ستة شهور) .
٦ - قياس مستوى الاداء	غامض ، ومرن	يمكن قياسه لدرجة ما ، ويتمتع بدرجة معقولة من المرونة .	تفصيلى وأكثر تحديداً .

جدول (٢-٣) مقارنة بين الانواع الثلاثة للاستراتيجيات وفقاً لمستوى التخطية

المصدر : Thomas J., Strategic Management , 1988, P. 46.

الادارة الاستراتيجية فى بعض المواقف الخاصة :

إن ما تم الحديث عنه حول وضع رسالة المنظمة واستراتيجياتها يسرى على المنظمات الصناعية التى تعمل بغرض تحقيق الربح ، والتى تتعامل فى السوق المحلى فقط ، والتى يكون حجمها ونطاق عملياتها كبيراً بصورة نسبية . والواقع أن هذه الحالة لا تمثل الحالة الوحيدة فى دنيا الاعمال . ففى واقع الأمر قد نجد فى مجال الاعمال تلك المنظمات التى يتعدى سوقها نطاق الدولة التى تعمل بها والذى قد يصل أحياناً الى التعامل فى معظم أسواق العالم . ويطلق على هذه المنظمات اسم المنظمات المتعددة الجنسية Multinational Organizations . ونظراً للطبيعة الخاصة لهذه المنظمات فان عملية وضع الرسالة وتكوين الاستراتيجيات الخاصة بها سوف تختلف عن وضع الرسالة وتكوين الاستراتيجيات فى الحالة العامة وهى حالة المنظمات الصناعية التى تعمل في سوق واحد .كذلك نجد فى مجال الأعمال تلك المنظمات الخدمية التى لا تعمل بغرض تحقيق الربح Nonprofit Organizations . أو قد نجد أيضاً بعض المنظمات ذات نطاق الاعمال الصغير والتى يطلق عليها اسم المنظمات صغيرة الحجم Small Business Organizations . وبطبيعة الحال فان عملية تحديد رسالة المنظمة أو تكوين استراتيجياتها سوف تختلف في هذين النوعين من المنظمات عنها فى حالة الحديث عن الحالة العامة وهى حالة المنظمات الصناعية . ومن هنا فاننا فى هذا الجزء سوف نتعرض لعملية تحديد رسالة المنظمة وتكوين الاستراتيجية فى هذه الحالات الخاصة وهى :

(١) وضع الرسالة وتكوين الاستراتيجيات فى المنظمات المتعددة الجنسية .

(٢) وضع الرسالة وتكوين الاستراتيجيات في المنظمات التى لا تعمل بغرض تحقيق الربح .

(٣) وضع الرسالة وتكوين الاستراتيجيات فى المنظمات (المشروعات) الصغيرة الحجم .

١ - تكوين الاستراتيجية فى المنظمات المتعددة الجنسية :

عندما تنمو المنظمة ويتسع حجم اعمالها فان الاسواق المحلية قد تصبح غير قادرة على استيعاب ما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات . والمنظمة الناجحة هي التى تسعى الى خلق بعض الاسواق الخارجية لها ، والى محاولة اعداد هذه الاسواق بالصورة المربحة لها . واذا كان حصول المنظمة على بعض الاسواق العالمية هو أمر هام جداً لنموها واستمرارها إلا أن هذا التوجه يؤدى عادة الى ظهور بعض العوامل التى تؤدى الى تعقد عملية الادارة الاستراتيجية بها . ومن أهم هذه العوامل ما يلى (Dymsza , 1972) :

١ - وجود العديد من صور الاختلاف بين الدول التى تعمل بها المنظمة من حيث بيئتها الحضارية ، والاجتماعية ، والسياسية ، والقانونية ، والاقتصادية والذى يؤدى الى تعقد طبيعة البيئة التى لابد وأن تتوائم معها المنظمة بواسطة الادارة الاستراتيجية . ولا يقف الأمر عند حد وجود الاختلافات ولكنه يمتد الى وجود تغيير مستمر فى طبيعة هذه البيئات وعدم استقرارها .

٢ - وجود اختلافات بين الدول فى مفهوم السيادة القومية وفي الاوضاع الاقتصادية .

٣ - صعوبة عمليات الاتصال بين وحدات المنظمة والتى توجد فى دول مختلفة نتيجة الاختلافات فى اللغة ، والحضارة ، وممارسات الاعمال ، والمسافة الجغرافية .

٤ - ندرة المعلومات الجاهزة فى شكل نافع لعملية اتخاذ القرارات فى بعض الدول .

٥ - وجود اختلافات شديدة في هياكل الصناعة ، وفي ادراك معنى المنافسة ، وفى درجة تأييد الحكومات لنشاط الاعمال .

٦ - وجود بعض المنظمات أو القوانين أو الاتفاقيات والتى تحد من المنافسة أو على الأقل توجه المنافسة الى وجهة محددة (مثل دول السوق الاوربية المشتركة ، أو منظمة الأوبك OPEC ، أو الاتفاق العام على التجارة الدولية ، والتعريفات الجمركية ... الخ).

أ – تحديد الرسالة Defining an International Mission :

أن السؤال الرئيسى الذى يواجه المنظمة عندما تتوجه الى التعامل فى الاسواق الدولية هو ما هى درجة التغلغل التى سوف تلتزم بها فى هذه الاسواق ؟ ويقصد بدرجة التغلغل فى السوق الاجنبية درجة التزام المنظمة وايمانها بأهمية هذه الاسواق بالنسبة لها . ويوضح الجدول رقم (٢-٤) درجات التغلغل المختلفة للمنظمات فى الاسواق الاجنبية . وبطبيعة الحال تتوقف رسالة المنظمة دولياً على درجة التغلغل التى سوف تختارها لنفسها ، ومن هنا فاننا يمكن أن نجد أربعة تصورات مختلفة لرسالات المنظمات المتعددة القومية .

---

* **النشاط المحلى** : أى أن المنظمة تقوم بانتاج وبيع منتجاتها أو خدماتها في سوقها المحلى فقط مع مواجهة المنافسة فى هذا السوق من بعض المنظمات الدولية الاجنبية .

* **التصدير** : عندما ترغب الشركة فى الاستفادة من بعض الطاقات العاطلة لديها نظراً لوجود سوق محلى محدود ، أو عندما ترغب فى تخفيض متوسط التكلفة للوحدة من خلال الانتاج بحجم كبير فانها تقوم إما انتاج / أو بيع المنتج خارجياً ومحلياً .

* **نشاط التسويق الدولى** : عندما تدخل المنظمة فى هذه المرحلة فانها تقوم بانتاج منتجات مختلفة بحيث تتوائم هذه المنتجات مع ظروف كل سوق خارجية . وقد تختلف المنتجات التى تباع فى السوق المحلى عن تلك التى تباع فى الاسواق الخارجية ، بل قد يختلف المنتج وكل سوق خارجى . أى عدم وجود علاقة بين المنتجات فى الاسواق المختلفة .

* **المنظمات المتعددة الجنسية** : فى هذه المرحلة فان العلاقة بين العمليات التى تقوم بها المنظمة فى كل دولة تكون قوية . فالمنظمة قد تنشر عملياتها الصناعية فى عدة دول للاستفادة من الوفورات التى يمكن أن تتحقق فى كل دولة على مستوى المنتج النهائى ككل . فمثلاً قد تستفيد المنظمة من موقع إحدى الدول ، أو من تكلفة العمالة

الرخيصة فى دولة أخرى ، أو حتى فى تصنيع جزء واحد من المنتج فى كل دولة نظراً لأن كل دولة منها ذات خبرة خاصة فى هذا الجزء ... الخ . فالعبرة الاساسية فى هذه المرحلة تكون محاولة تعظيم مستوى الادارة للمنظمة ككل بصرف النظر عن موقع الوحدات المنتمية الى المنظمة .

جدول (٢-٤) درجة المشاركة والتغلغل فى الاسواق الدولية

ب - **بعض القضايا الاستراتيجية فى المنظمات المتعددة الجنسية : عندما تقوم المنظمة بالدخول الى ميدان الاسواق الدولية فان عليها أن تراعى بعض القضايا الاستراتيجية والتى تؤثر على تكوين استراتيجياتها . وكلما زادت درجة تغلغل المنظمة أو مشاركتها فى نشاط التسويق الدولى كلما كانت هذه القضايا اكثر تأثيراً على تكوين استراتيجياتها(Brar , Ramsey and Wright , 1982) . وتتمثل هذه القضايا الاستراتيجية فى الآتى :**

١ - **إدارة العملات الأجنبية المتعددة : نظراً لعدم استقرار** الظروف الاقتصادية ، والإجتماعية ، والسياسية للدول التى تتعامل معها المنظمة فان سعر الصرف للعملات الخاصة بهذه الدول يتأرجح بين الصعود والهبوط بصورة مستمرة . كذلك فان معدلات التضخم فى هذه الدول سوف تكون مختلفة بل وتختلف من وقت لاخر . ومن هنا فان على المنظمة التى تتعامل فى أسواق هذه الدول أن تحدد لنفسها طريقة محددة لادارة ايراداتها بالعملات المختلفة . ويكون الهدف الاستراتيجى هنا هو محاولة الوصول الى ذلك الخليط الامثل من العملات والذى يوفر قدراً من السيولة دون أن تفقد المنظمة القوة الشرائية الجيدة .

٢ - **التوسع Expansion** : من القضايا الهامة التى تتعلق بالمنظمة عند دخولها الى الاسواق الاجنبية قضية التوسع كهدف أساسى لها فى هذه الاسواق . والواقع أن مثل ذلك الهدف قد لا يكون من الممكن تحقيقه فى بعض الاسواق . فمثلاً قد يكون

الخوف من التأميم للمنظمة فى الدول الاجنبية أحد العوائق التى تمنع من نمو المنظمة واتساعها فى هذه الدولة . كذلك وجود عجز في الميزان التجارى للدولة ، أو رغبة الدولة المضيفة فى تحقيق درجة عالية من الاكتفاء الذاتى والاعتماد على النفس ، أو قصور السوق المالى للدولة المضيفة من العوامل الهامة والتى تحدد قدرة المنظمة الدولية على التوسع فى الاسواق الاجنبية .

٣ - لامركزية الانتاج Decentralization of Production : من الظواهر الحديثة فى ميدان الاعمال الدولية أن تقوم المنظمة بتوزيع عمليات الانتاج للاجزاء المختلفة للمنتج على عدد من الدول بدلاً من تركيز كل العمليات الانتاجية فى دولة واحدة . وتظهر هذه الظاهرة بوضوح فى مجال الصناعات الالكترونية أو في مجال صناعة السيارات . ويكون الهدف من هذه الظاهرة محاول المنظمة الدولية للاستفادة من المزايا التنافسية لكل دولة ، وتقليل حجم الاستثمار فى الدولة الواحدة والذى يقلل من المخاطر الناشئة عن قيام الدولة المضيفة بتأميم أصول المنظمة .

٤ - درجة الآلية ومقدار التكنولوجى : تختلف الدول فى مقدار الآلية التى تتقبلها . ومن أمثلة ذلك وجود الرفض التام لفكرة استخدام الانسان الآلى Robort فى الولايات المتحدة بواسطة نقابات العمال ، وقبولها قبولاً تاماً فى اليابان . ومن هنا فان أحد القضايا الاساسية التى تواجه المنظمات الدولية هى تحديد مقدار الآلية ومقدار ومستوى التكنولوجى الذى يمكن استخدامه فى كل دولة وفقاً لظروفها .

٥ - العلاقة بين العاملين والادارة : تختلف طبيعة العلاقة بين العاملين ورجال الادارة من دولة لأخرى وذلك وفقاً لوجود نقابات عمالية ، ووفقاً لدرجة فعالية هذه النقابات . ومن المهم للمنظمة الدولية أن تقوم بدراسة طبيعة هذه العلاقة حيث أنها تؤثر تأثيراً بالغاً على سير العمل وتكلفة الانتاج .

٦ - تدويل أذواق المستهلكين : هناك العديد من المنتجات التى تباع فى عدد من الاسواق الاجنبية كما هى فى السوق المحلى للمنظمة وبدون اجراء أي تعديلات عليها . ولكن على الرغم من ذلك فان الاستراتيجيات التسويقية لابد وأن تختلف من دولة لأخرى نظراً لاختلافات فى قواعد السلوك والقيم الحضارية للدول التى تباع فيها المنتجات حتى ولو ظل الشكل المادى للمنتج كما هو في السوق المحلى دون تغير فيه .

جـ - **الادارة الاستراتيجية فى المنظمات المتعددة الجنسية :**

تختلف طبيعة الادارة الاستراتيجية فى المنظمات المتعددة القومية عنها فى المنظمات التى تتعامل مع الاسواق المحلية فقط . ويعود السبب في هذا الاختلاف الى ثلاثة عوامل أساسية والتى يوضحها الجدول رقم (٢-٥) . وتتمثل هذه العوامل فى :

أولاً : وجود اختلافات فى طبيعة بيئة الأعمال بين الدول المتقدمة والدول النامية .

ثانياً : وجود العديد من الاختيارات الاستراتيجية البديلة فى هذه الدول والتى تؤدى الى تعقد عملية الادارة الاستراتيجية .

ثالثاً : وجود اختلافات فى مناخ تطبيق الاستراتيجيات التى تقوم المنظمة باختيارها من دولة لأخرى .

عناصر الاختلاف	الدول النامية	الدول المتقدمة
١ - العوامل السياسية	تتصف بالتقلب وعدم الاستقرار كما انها تعد عاملاً هاماً من العوامل المؤثرة على نشاط الاعمال .	تتصف بالاستقرار وتأثيرها عادة ما يكون محدود على دنيا الاعمال .
٢ - الاقتصاد	مختلف بشدة بين هذه الدول بل قد يختلف فى الدولة الواحدة من مكان لآخر .	شبه موحد .
٣ - تدخل الحكومة	تدخل مكثف وعرضه للتغيير باستمرار .	تدخل محدود ويمكن التنبؤ به بدرجة معقولة .
٤ - العمالة	من النادر توافر العمالة الماهرة ولذا فهى تحتاج إما للتدريب أو لاعادة تصميم العمليات الانتاجية .	تتوافر العمالة الماهرة بصورة دائمة .
٥ - التمويل	وجود أسواق مالية محدودة النمو ، وحركة تدفق الأموال (رأس المال) يخضع عادة للرقابة الحكومية .	وجود أسواق مالية متقدمة .
٦ - بحوث السوق	صعوبة الحصول على البيانات وارتفاع تكلفة الحصول عليها .	توافر البيانات بسهولة مع تكلفة محدودة فى الحصول عليها.
٧ - الاعلان	وجود وسائل اعلانية محدودة ، ووجود العديد من القيود على استخدامها ، وبعض الدول تتسم بمعدل أمية عالى جداً قد يحد من استخدام وسائل الاعلان المقروءة .	توافر العديد من وسائل الاعلان ، وعدم وجود قيود كثيرة على استخدامها .
٨ - النقود	وجود قيود على استبدال العملة ، وعدم ثبات سعر الصرف للعملات المختلفة ، ووجود قيود حكومية على تداول العملة داخل الدولة .	وجود حرية تبادل العملات وعدم التدخل الحكومى فى تحديد أسعار الصرف .
٩ - وسائل النقل والاتصالات	عادة ما تكون غير مناسبة	تكون مناسبة ومتوافرة .
١٠ - العقود	عادة ما يتم تجنبها وأهمالها وعدم الاعتداد بها ، وعادة ما يتم اعادة التفاوض بشأنها اذا شعر أحد الاطراف بعدم رضاه عنها .	اذا وقعت فهى تحترم حتى ولو كان أحد الاطراف غير راضى عنها .
١١ - العلاقات الصناعية والعمالية	عادة ما لا يمكن الاستغناء عن العامل وفصله ، وقد يسهم العمال فى عملية الادارة بطريقة اجبارية من خلال القوانين ، وعادة ما يسعى العاملون الى التغيير من خلال العملية السياسية بدلاً من خلال المفاوضة الجماعية .	تعتمد على المفاوضة الجماعية من خلال النقابات القوية ، ومن الممكن فى هذه الدول الاستغناء عن أحد العاملين اذارأت الادارة ذلك .
١٢ - قيود التجارة الدولية	هناك العديد من القوانين التى تحد من عمليات التجارة الدولية وتتسم بالأهمية الشديدة لمنشآت الاعمال.	لا توجد هذه القيود ، وان وجدت فهى محدودة الأهمية .

جدول رقم (٢-٥) يوضح الاختلافات بين أسواق الدول النامية والمتقدمة وتأثيرها على عملية الادارة الاستراتيجية للمنظمات المتعددة الجنسية

المصدر : بتصرف من : Murdick , R.G, et.al, Business policy : A Framework for Analysis , 1984 , P. 275

٢ - تكوين الاستراتيجية فى المنظمات التي لا تهدف الى تحقيق الربح :

من الاشياء الهامة التى يجب مراعتها عند الحديث عن الادارة الاستراتيجية فى المنظمات التى لا تهدف الى تحقيق الربح هى أن هذه المنظمات متنوعة ومتعددة الاغراض والرسائل . فهى تجمع كل المنظمات التى لا تهدف وراء القيام بنشاطها الإعمالى الى تحقيق الارباح، ويعبر الجدول رقم (٢- ٦) عن بعض انواع المنظمات التى يمكن تصنيفها كمنظمات لا تهدف الى تحقيق الربح .

	نوع المنظمة		
	قطاع خاص	شبه حكومى(عام)	حكومى (عام)
مصادر التمويل	خلال التبرعات والمنح .	خلال المبيعات مدعمة ببعض الموارد الأخرى.	خلال عملية تحصيل وتخصيص الضرائب المختلفة .
الرقابة على التمويل	من خلال المساهمين والذين عادة ما يكونون افراد خارج الحكومة.	من خلال تقنين الحكومة للعائد ومعدلاته .	من خلال القوانين التى تحكم عملية التحصيل والتخصيص للضرائب .
أمثلة	الكنائس والمساجد .	منشآت الخدمات العامة كالكهرباء والمياه ، والجامعات والمستشفيات	المنظمات المسئولة عن تطبيق القانون كالشرطة والقضاء ، والمكتبات العامة .

جدول (٢- ٦) يوضح بعض المنظمات الاعمالية التى لا تهدف الى تحقيق الربح من وراء نشاطها .

أ - خصائص المنظمات التى لا تهدف الى تحقيق الربح :

تتصف المنظمات التى لا تهدف الى تحقيق الربح بعدد من الخصائص والتى تجعل عملية استخدام مفهوم الادارة الاستراتيجية بها عملية

صعبة للغاية ، والواقع أن العديد من هذه الخصائص قد توجد فى المنظمات التى تهدف الى تحقيق الربح ولكن بدرجة أقل . وأهم هذه الخصائص ما يلى (Newman and Wallender , 1978) :

١ - **الخدمة غير ملموسة ويصعب قياسها :** فطبيعة الخدمات التى تقدمها هذه المنظمات هى خدمات غير منظورة ومن الصعب جداً القيام بعملية قياسها قياساً دقيقاً ومحدداً .

٢ - **تأثير المستهلك محدود وضعيف :** فالمستهلكين لخدمات المنظمة عادة ما يكونوا فى المنطقة التى توجد بها المنظمة ، كما أنهم قد يساهموا بقدر محدود فى دخل المنظمة ، وأنهم قد يقوموا بدفع ثمن الخدمة مقدماً وقبل حصولهم عليها .

٣ - **عدم وجود انتماء محدود من قبل العاملين بالمنظمة :** ويعود ذلك الى أن الفرد الذى يعمل فى هذه المنظمات قد يكون انتماؤه أولاً للمهنة الخاصة به قبل أن يكون للمنظمة التى يعمل بها .فاستاذ الجامعة يكون انتماؤه أولاً الى مهنته قبل أن يكون للجامعة التى يعمل بها . فهو يرى مثلاً أنه استاذ للاقتصاد أو المحاسبة أو الادارة قبل أن يكون استاذاً فى كلية التجارة .

٤ - **تدخل بعض المتبرعين في اعمال الادارة للمنظمة :** فحيث أن المنظمات التى لا تهدف الى تحقيق الربح تعتمد فى تمويلها على المتبرعين من الافراد أو الحكومة فان التهديد بمنع التبرعات أو المنح قد يستخدم للتأثير على القرارات الادارية داخل المنظمة .

٥ - **وجود قيود على استخدام نظام الثواب والعقاب فى المنظمة :** وتظهر هذه المشكلة كنتاج طبيعى للخصائص رقم واحد ، وثلاثة ، واربعة . فمثلاً عملية الترقيه تتم وفقاً للاقدمية المطلقة نتيجة صعوبة الاعتماد على نظام الكفاءة حيث تواجه

المنظمة مشكلة فى قياس مستوى اداء الافراد لارتباط ذلك بضرورة قياس الخدمة . كذلك فان الضغوط التى قد تمارسها الجهات التى تقوم بتمويل المنظمة قد تؤثر على عمليات الترقية بها ، كما تؤثر على نظام التحفيز المعمول به داخل المنظمة .

٦ - **استخدام مفهوم القيادة البطولية أو الروحية :** تميل هذه المنظمات تعتمد على مفهوم القيادة البطولية charismatic أو القيادة الروحية Mystique فى علاج الصراعات داخل المنظمة ، وفى التغلب على العقبات التى تواجهها ، وفى خلق قدر عالى من التوجه لاعمال المنظمة .

ب - **تأثير خصائص المنظمات التى لا تهدف الى تحقيق الربح على استخدام مفهوم الادارة الاستراتيجية :** الواقع أن الخصائص الستة التى سبق ذكرها يكون لها عادة تأثيراً بالغاً على ممارسة الادارة الاستراتيجية في المنظمات التى لا تهدف الى تحقيق الربح . ومن أهم مجالات التأثير ما يلى :

١ - **تعدد الأهداف يحد من استخدام التخطيط الرشيد :** ففى ظل هذه المنظمات لا يوجد هدف واحد ترغب المنظمة فى تعظيمه . واختلاف الأهداف بين الافراد العاملين فى المنظمة يجعل كل فرد يقوم بنشاط مختلف معتقداً أن ذلك النشاط سوف يسهم فى استمرار المنظمة . وحيث أن تأثير المستهلك محدوداً على المنظمة فان العاملون بها يرون دائماً ما هو جيد وصالح للمستهلك . فنشاطهم لا يتم توجيهه بواسطة حاجات المستهلك (مثل الموقف فى المنظمات التى تهدف الى تحقيق الربح) ولكن هم يفرضون على المستهلك ما يرونه صالحاً له .

٢ - **لا يكون التخطيط موجهاً بالمستهلك ولكن بالممولين :** فالمنظمة تستطيع أن تزيد من مصادر الأموال من خلال تحويل التركيز على المستهلك فى عملية التخطيط

الاستراتيجى الى التركيز على تكوين جماعات مؤيدة ومتحالفة من الافراد والجهات التى تمولها أو يحتمل أن تقوم بتمويلها فالتخطيط الاستراتيجى فى هذه المنظمات لا يركز على الحصول على رضاء المستهلك ولكن الحصول على رضاء الاطراف التى تقوم بتمويل المنظمة .

٣ - **تنمية الأهداف وظهور القوى السياسية داخل المنظمة** : فنظراً لعدم وجود أهداف واضحة للمنظمة أو للانشطة السياسية بها فانه يكون من السهل أن تنحى الأهداف جانباً وأن يتحدد مسار المنظمة وفقاً للقوى السياسية الداخلية للافراد . وعدم وجود أهداف واضحة أيضاً يعطى الفرصة للمدبرين داخل المنظمة فى أن يقوموا بتحريف هذه الاهداف Leeway وفى تفسير ما هو متوقع من المنظمة .

٤ - **يتصف التخطيط فى هذه المنظمات بالجمود** : فوجود مجموعة من المبادئ والقيم المهنية ، ووجود تقاليد للعمل داخل هذه المنظمات ، وأطار خلقى محدد يسهل كثيراً من تخطيط الانشطة والعمليات الروتينية . ولكنه فى نفس الوقت يضع كثيراً من القيود على الاستجابة السريعة للمنظمة لأى تغيرات فى بيئتها أو فى رسالتها .

٥ - **تعقد عملية التفويض للسلطة واستخدام مفهوم اللامركزية** : إن الغموض الذى تتصف به أهداف المنظمة ورسالتها يعوق الى حد كبير عمليات الاتصال والتفويض بين المستويات الادارية العليا والمستويات الادارية الأقل . ففى ظل هذا الوضع لا تستطيع الادارة العليا أن تنقل الى المستويات الادارية الأخرى ما الذى تهدف المنظمة الى تحقيقه من خلال إعمالها وانشطتها المختلفة . كذلك فان الاداريين فى المستويات الادارية العليا يكون لزاماً عليهم أن يأخذوا باهتمام شديد حاجات الافراد الذين يقومون بتمويل المنظمة . ومن هنا فانهم غالباً ما

يحتفظون بسلطة اتخاذ القرار فى ايديهم حتي يضمنوا عدم اتخاذ قرارات تتعارض مع مصالح هؤلاء الممولين

٦ - **التركيز على المجالات التى تخلق التكامل بين المنظمة والجمهور الخارجى :** نظراً لرغبة المنظمة فى توطيد العلاقة مع الجهات الخارجية والتى تتولى عملية تمويل المنظمة فانها تركز على تلك الانشطة التى يمكنها أن تخلق درجة عالية من التكامل بين المنظمة وهذا الجمهور الخارجى ، ومن هنا تبرز انشطة العلاقات العامة والتى تزداد أهمية عند تقديم المنظمة لعدد من الخدمات غير الملموسة أو عندما تعمل المنظمة فى ظل وجود أهداف متعددة لها وتتسم هذه الأهداف بالتغير المستمر .

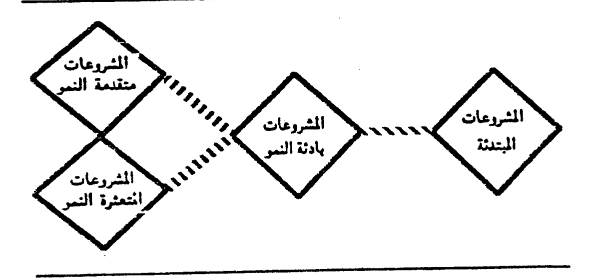
ويمكن القول أن عملية الادارة الاستراتيجية فى هذه المنظمات لا تختلف عنها فى المنظمـات التى تهدف الى تحقيق الربح ، فهى تبدأ بتحديد الرسالة ، والأهداف ، ثم وضع السياسات والاجراءات اللازمة لتحقيق الرسالة والأهداف . ولكن القيود السابقة الذكر تؤثر تأثيراً سلبياً على الاداء الخاص بالادارة الاستراتيجية فى المنظمـات التى لا تعمل بغرض تحقيق الربح . ومثل هذه القيود تخلق تحدياً حقيقياً أمام الاداريين العاملين فى هذه المنظمات والتى ينبغى التغلب عليها حتى تضمن هذه المنظمات الاستمرار والبقاء .

٣ - تكوين الاستراتيجية فى المشروعات الصغيرة الحجم :

كما أن المنظمات التى لا تعمل بغرض تحقيق الربح تتضمن العديد من الانواع فان المشروعات الصغيرة الحجم تتضمن أيضاً العديد من المشروعات ذات الاحجام المختلفة .

أ - **انواع المشروعات الصغيرة الحجم وبعض القضايا الاستراتيجية لكل منها :** يوضح الشكل رقم (٢- ٣) عن الانواع الاربعة للمشروعات الصغيرة الحجم والواقع فان نوع المشروع يؤثر على نوعية القضايا الاستراتيجية التى يواجهها هذا المشروع

والنوع الأول من هذه المشروعات يطلق عليه إسم المشروعات المبتدئة ، أما النوع الثانى فيسمى بالمشروعات بادئة النمو ، ويطلق على النوع الثالث اسم المشروعات ذات النمو المتقدم ، واخيراً فان النوع الرابع يطلق عليه اسم المشروعات المتعثرة النمو .



شكل رقم (٢-٣) يوضح أنواع المشروعات الصغيرة الحجم

١ - **المشروعات المبتدئة Start -up Business** : تمثل هذه المشروعات تلك التى تكون فى بداية حياتها فى دنيا الاعمال . ومثل هذه المشروعات عادة ما تواجه مجموعة من القرارات الحيوية والاساسية (الاستراتيجية) والتى تؤثر على شكل المشروع واتجاهاته مثل انواع المنتجات أو الخدمات التى سوف يقدمها المشروع ، وطبيعة الأسواق التى سوف يتعامل معها المشروع ، وكذلك السياسات التى سوف يلتزم بها المشروع (Tate , Megginson, Scott, and Trueblood , 1985) . وفى ظل هذا النوع من المشروعات الصغيرة الحجم تكون هناك العديد من المتغيرات التى تؤثر على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية السابقة . ومن أهم هذه المتغيرات التأثير العائلى، والتعليم ، والخبرات السابقة للفرد أو للأفراد المؤسسين للمشروع . كذلك تلعب متغيرات الموقع الخاص بالمشروع ، والظروف الاقتصادية للدولة ، والمهارات والمعارف المتوافرة للافراد الناجحين فى المجتمع دوراً

هاماً فى تحديد طبيعة المشاكل الاستراتيجية التى تواجهها هذه المشروعات .

ويمكن القول بأن أهم القضايا والمشاكل الاستراتيجية التى يواجهها هذا النوع من المشروعات ما يلى (Porter, 1980) :

أ - **عدم التأكد من نوع وشكل التكنولوجى الذى يجب استخدامه :** فمعظم المشروعات التى تنتمى الى هذا النوع تكون غير واثقة فى نوع وشكل التكنولوجى الخاص بالمنتج الذى تقدمه ، أو بشكل ونوع التكنولوجى الذى ينبغى استخدامه فى العمليات الانتاجية .

ب - **الاستراتيجيات التى يتبعها المنافسون :** فالمنظمات التى تكون فى مرحلة بداية حياتها تواجه عدد من المشاكل الاستراتيجية المتعلقة بمن ينافسها فى الأسواق . ومن أهم هذه المشكلات تحديد من هم المنافسون ؟ وما هى القطاعات السوقية التى يقوم هؤلاء المنافسون بخدمتها ؟ وما هى جوانب القوة / والضعف التى يتصف بها هؤلاء المنافسون في كل قطاع من القطاعات السوقية ؟ وتأتى هذه المشكلات من كون أن المعلومات المطلوبة عن نوعية المستهلك ، ونوعية المنافسة فى السوق ، وحصة المنافسون فى الاسواق ، وشكل ونمط المبيعات المتعلقة بالصناعة التى سوف يعمل بها المشروع الجديد لا تتوافر عادة بسهولة بل غالباً ما تتصف هذه المعلومات بمحدوديتها الشديدة .

جـ - **ارتفاع تكلفة التشغيل فى البداية ثم اتجاهاً نحو الانخفاض السريع :** فنظراً لقيام هذه المشروعات بالانتاج عند حجم صغير فى بداية حياتها ، وعدم توافر الخبرة الخاصة لعمليات الانتاج والادارة فان التكلفة المبدئية لهذه المشروعات تكون مرتفعة جداً . ومرور الوقت تتحسن اجراءات الانتاج ، ويبدأ الافراد فى التعود على الاعمال التى يقومون بها ، وتكتسب ادارة المشروع الخبرة ، فيؤدى ذلك الى ميل التكاليف الى الانخفاض السريع عبر الزمن .

د - **إقناع المستهلك بالشراء لأول مرة** : تكون مهمة نشاط التسويق في هذا النوع من المشروعات أن يعمل على اقناع المستهلك بشراء السلعة التى تقدمها لأول مرة بدلاً من شراء أى سلعة أخرى مماثلة . ويكون على المنظمة أن تقنع المستهلك بأن المخاطر المصاحبة لوجود المشروع فى السوق هى مخاطر يتحملها المشروع فى سبيل تقديم مجموعة من المنافع الهامة للمستهلك .

هـ - **التوجه القصير الأجل** : نظراً لوجود العديد من الضغوط التى توجد على المشروع فى هذه المرحلة مثل خلق المستهلك للسلعة التى يقدمها المشروع ، وانتاج السلع ذاتها ، والوفاء بالالتزامات الخاصة بدائنى المشروع .. وغيرها تجعل توجه الادارة فى كل عملياتها توجها قصير الأجل . فوجود مثل هذه الضغوط قد لا تؤدى بالادارى أن يفكر فى ظروف المستقبل ولا أن يقوم بتحليل هذه الظروف .

والواقع أن هذا النوع من المشروعات يتصف عادة بوجود رأسمال محدود ، ويعانى من عدم وجود الخبرات الادارية اللازمة ، ويجاهد فى سبيل البقاء فى قطاع سوقى صغير جداً . ومن هنا فان مثل هذه المشروعات تكون موجهة بغرض أساسى وهو غرض البقاء (Tibbits, 1979) .

٢ - **المشروعات بادئة النمو Early growth Business** : ليس شرطاً أن تنتقل كل المشروعات التى توجد فى المرحلة السابقة الى المرحلة الثانية وتصبح مصنفة كمشروعات بادئة النمو . واذا أصبح المشروع فى هذه المرحلة فان عدد العاملين به يزداد ، ويبدأ في فتح فروع له فى بعض الاسواق الجديدة . وتبدأ الادارة فى هذه المرحلة فى تفويض القرارات المتعلقة بالعمليات التشغيلية اليومية ولكنها تظل محتفظة بسلطة اتخاذ القرارات الاستراتيجية . كذلك فان ملاك المشروع يستطيعون اجراء التعديل فى رسالة المشروع بسهولة ويسر . واذا كان المشروع يعمل فى ظل بيئة تتصف بالاستقرار العالى فان

المشروع يركز اساساً على القرارات التشغيلية . أما اذا كانت البيئة التى يعمل بها المشروع من النوع غير المستقر فان المشروع يقوم بتحليل مكثف لهذه البيئة لمعرفة اثرها على اداء المشروع . ونظراً لأن حجم المشروع لا يزال صغيراً فان قدرته على الاستجابة لأى تغير فى حاجات المستهلك تكون سريعة وعالية اذا ما قورنت بنفس القدرة للمشروعات كبير الحجم .

وعندما نقارن بين هذا النوع من المشروعات الصغيرة الحجم والمشروعات المبتدئة سوف نجد أن هذه المشروعات تتميز عن المشروعات المبتدئة فى التوجه العالى للعملية الادارية بمفهوم النمو ، وبظهور الادارة المحترفة والمتخصصة ، وبوجود افراد ذو مهارات عالية ، وبالاستقرار المالى وتوافر رأس المال المطلوب .

٣ - المشروعات متقدمة النمو Later Growth Business :
عندما تقوم المشروعات ذات النمو المبتدئ بزيادة عدد المنتجات التى تقدمها من خلال اضافة بعض المنتجات الجديدة الى خط منتجاتها ، وكذلك باضافة عدد من الاسواق الجديدة ، وبزيادة مطردة فى عدد العاملين بها فانها تدخل الى النوع الثالث وهو ما يسمى بالمشروعات المتقدمة النمو ، وانتقال المشروع الى هذا النمو عادة ما يؤدى الى بعض التغيرات الجوهرية فى العملية الادارية ذاتها . فحجم العمليات يفرض على الادرة أن تقوم بتفويض مزيداً من سلطة اتخاذ القرارات ، وبدلاً من الاعتماد على مفهوم الادارة الشخصية تظهر الحاجة الى وجود تنظيمات رسمية تحدد خطوط السلطة والاتصال . ففى ظل هذا النوع من المشروعات يشعر الاداريين بأنهم قد فقدوا الصلات المباشرة مع العاملين ، أو المستهلكين ، أو بتلك المنتجات التى يقوم المشروع بانتاجها وتقديمها للاسواق . وفى ظل هذه المرحلة قد يفرض على المؤسس للمشروع أن يتنحى جانباً ويترك الأمر للاداريين المحترفين .

وتدل الدراسات السابقة الى أن هذا النوع من المشروعات الصغيرة

الحجم تظهر بوضوح فى تلك الصناعات التى تتصف بوجود واستخدام التكنولوجى المتقدم جداً High Tech Industries مثل صناعات الحاسب الآلى ، والصناعات الالكترونية ، والصناعات المرتبطة بوسائل الاتصال المتقدم ، والصناعات الحربية (Cooper , 1979) . ومثل هذه المشروعات تواجه كل القضـايا الاستراتيجية الخاصـة بالمشروعات الكبيرة الحجم مثل تحديد الرسالة ، وتحليل البيئة ، والتحليل الداخلى للمنظمة ،.... الخ .

٤ - **المشروعـات متعثرة النمـو Underachieving Business :** تتميز المشروعات التى توجد في هذه المجموعة بوجود قطاع سوقى محدد ، وبتحقيق مستوى للربح يكفى لاشباع حاجات المديرين الذين يعملون بها . ولكن على الرغم من ذلك فان احتمالات المستقبل والنمو لا تكون واضحة أو محددة كما أنها لا تستطيع أن تصل اليها حتى ولو تم تحديدها سابقاً . والمشروعات التى توجد فى هذه المرحلة قد توجد عن قصد أو عمد أو نتيجة لبعض العوامل غير المقصودة من جانب الاداريين . ومن العوامل التى تؤدى الى وجود المشروع فى هذه المرحلة عن قصد أو عمد ما يلى :

أ - ادراك أصحاب المشروع بأنهم لا يمكنهم تحقيق مستوى نمو للمنظمة فوق مستوى محدد .

ب - رغبة ملاك المشروع فى الحفاظ على فكرة الملكية الخاصة له .

جـ - تفضيل الملاك لفكرة الادارة الشخصية للمشروع وبوجود اتصال شخصى بينهم وبين العاملين ، والمستهلكين ، والمنتجات .

د - رغبة الادارى فى البقاء على مستوى النمو الذى يعمل فى ظله حتى يتوافر له مزيد من الوقت الخاص بالمتعة والرفاهة .

أما العوامل التى تؤدى الى وجود المشروع فى هذه المرحلة دون قصد أو عمد فهى تتمثل فى عدم قدرة الادارى على خلق درجة من التوافق بين التكنولوجى المستخدم والاسواق ، والتمويل ، والادارة . كذلك فان سوء اختيار الموقع ، أو سوء ادارة المخزون ، أو كثرة الأموال المستثمرة فى

الأصول الثابتة ، أو ممارسة سياسات ائتمانية غير جيدة ، أو التوسع دون تخطيط جيد تؤثر تأثيراً بالغاً على استمرار المنظمة فى نموها وانتقالها الى مرحلة النمو المتقدم (Susbauer , 1979) .

وفى الختام يمكن القول بأن كثيراً من أساليب الادارة الاستراتيجية التى تستخدم فى المشروعات الكبيرة الحجم يمكن استخدامها ايضاً فى المشروعات صغيرة الحجم . ولكن نظراً لوجود بعض الاختلافات فى طبيعة المشروعات الكبيرة الحجم والمشروعات صغيرة الحجم فان هذه الاختلافات ينبغى مراعتها عند القيام بالادارة والتخطيط الاستراتيجى . فمثلاً يستطيع مدير المشروعات صغيرة الحجم أن يستفيد من استخدام مزيج منتجات محدود ، وايضاً بالتعامل مع أسواق جغرافية صغيرة ، واخيراً ايضاً بميزة وجود الصلات الشخصية المباشرة مع العاملين والمستهلكين .

فكل هذه الخصائص تسهل من التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمات ولكن على الجانب الأخر هناك بعض الخصائص الأخرى فى المشروعات الصغيرة الحجم والتى تعقد من عملية التخطيط الاستراتيجى مثل وجود موارد محدودة ، ووجود طاقات ادارية محدودة .

ب - **خصائص المشروعات الصغيرة الحجم** : على الرغم من أن معظم الكتاب يميلون الى القول بأن الاطار التحليلى للادارة الاستراتيجية فى المنظمات الصغيرة الحجم هو نفس الاطار المستخدم فى المشروعات الكبيرة الحجم والذى سبق تقديمه فى الفصل الأول من هذا الكتاب . إلا اننا لا ينبغى أن نهمل بعض الخصائص التى تتصف بها المشروعات الصغيرة الحجم على ممارسة مفهوم الادارة الاستراتيجية بها . ويمكننا أن نميز بين مجموعتين من الخصائص وفقاً لأثرها على عملية الادارة الاستراتيجية . وتشمل المجموعة الأولى تلك الخصائص التى يكون تأثيرها ايجابياً على عملية التخطيط الاستراتيجى ، أما المجموعة الثانية فهى تشمل تلك الخصائص ذات الآثار السلبية على القيام بالتخطيط الاستراتيجى .

١ - **مجموعة الخصائص ذات الأثار الايجابية** : يمكن القول

بأن المشروعات الصغيرة الحجم تتصف بمجموعة من الخصائص التى تؤثر تأثيراً ايجابياً على القيام بعملية التخطيط الاستراتيجى . وتشمل هذه الخصائص ما يلى (Dun and Bradstreet , 1983 :)

أ - تتصف المشروعات الصغيرة الحجم بالتوجه البيروقراطى المحدود . فالاجراءات الرسمية قليلاً ما تستخدم فى هذه المشروعات . فمثلاً لا توجد حاجة الى لقاءات رسمية مع العاملين ، أو تقديم تقارير رسمية للمديرين قبل اتخاذهم للقرارات .

ب - اتصاف العملية الادارية بهذه المشروعات بالتوجه الانسانى . فالاداريين العاملين بهذه المشروعات يفخرون دائماً بمعرفة كل العاملين لديهم معرفة شخصية . فالاتصال الشخصى غير المباشر ، واحتكاك الادارة بالعاملين والعمل على تذليل الصعاب امامهم بصورة شخصية ومباشرة هى سمة اساسية من سمات المشروعات الصغيرة الحجم .

جـ - تقوم المشروعات الصغيرة الحجم بدفع أجور أفضل للعاملين بها ، كما أن المنافسة على الترقية للمستويات العليا تكون محدودة دائماً مما يتيح فرص اكبر امام العاملين بهذه المنظمات للترقى والنمو .

٢ - مجموعة الخصائص ذات الآثار السلبية : الى جوار وجود عدد من الخصائص التى تخدم وتساعد فى عملية استخدام مفهوم الادارة الاستراتيجية بالمنظمات الصغيرة الحجم ، توجد عدد من الخصائص التى تمثل قيوداً ومشاكل امام استخدام هذا المفهوم . ومن أهم هذه الخصائص ما يلى :

١ - وجود الموارد المحدودة للمنظمة : فالمشروعات الصغيرة الحجم تكون امامها مشاكل تتعلق بالقدرة على توفير الموارد اللازمة وبصفة خاصة الموارد المالية . ونظراً لصغر حجم الأصول

الرأسمالية المستثمرة في المشروع فان قدرة هذه المشروعات على الاقتراض تكون محدودة لعدم وجود الضمان الكافى للقيام بعملية الاقتراض .

٢ - توجد المشروعات الصغيرة بانكار مالك المشروع : فالمشروعات الصغيرة الحجم تدور دائماً حول الافكار الخاصة بالفرد المؤسس بها والذى عادة ما يتولى ادارتها . أما المشروعات الكبيرة الحجم فهى قادرة على تعيين واستخدام بعض الاداريين المحترفين وايضاً هى تتمتع بالقدرة على إحلال هؤلاء الاداريين الذين لا يحققون مستوى انجاز عالى بآخرين . ومثل ذلك لا يتوافر فى المشروعات الصغيرة الحجم فلا يعقل الاستغناء عن خدمات المؤسس (الادارى) اذا كانت قدرته الادارية محدودة .

٣ - تأثير الفشل في فرع من فروع المشروع يكون كبير جداً : فمثلاً اذا كان المشروع له فروع فان فشل أحد هذه الفروع على المشروع ككل يكون بالغاً . ولا يوجد مثل ذلك الأثر فى حالة المشروعات الكبيرة الحجم .

٤ - عادة ما تتخذ القرارات فى المشروعات الصغيرة الحجم دون تحليل ودراسة كافية : فالاطار التحليلى لعملية اتخاذ القرارات يكون اكثر وضوحاً فى المشروعات الكبيرة الحجم . وعادة ما يكون السبب فى استخدام اطار تحليلى غير ناضج فى المشروعات الصغيرة الحجم هو عدم قدرة الادارى على تبرير التكلفة والمنفعة من استخدام اطار تحليلى اكثر نضجاً فى عملية اتخاذ القرارات . فالقرارات فى المشروعات الحجم تكون آثارها كبيرة ومن هنا فان التبرير بضرورة القيام بالتحليل المتعمق قبل اتخاذ القرار يكون منطقياً ومقبولاً . ولكن القرارات فى المشروعات الصغيرة تكون ذات أثر محدود (مقارنة بالمشروعات الكبيرة الحجم) ومن هنا فان الدفع بضرورة القيام بالتحليل المتعمق (من حيث التكلفة والوقت والمنفعة) يكون غير مقبولاً .

مراجع الفصل الثانى

(1) Bennis, W.G. (1969) , Organizational Development, Mass.: Addison - Wesley, PP. 25 - 35 .

(2) Brar, J., R.D. Ramsey, and P. Wright (1982), " Six Challenges to Global Corporations, " The Collegiate Forum, Spring , P. 14 .

(3) Business Week (1985) " The Palace Revolt at Apple Computer , " June , P. 20 .

(4) Campbell, J.P. (1977) , " On the Nature of Organizational Effectiveness, " in P.S. Goodman and J.M. Pennings (eds.) New Prespectives on Organizational Effectiveness, San Francisco : Jossey - Bass, PP. 15 - 55 .

(5) Cooper, A.C. (1979) , " Strategic Management : New Ventures and Small Business, " in P.E. Schendel and C.W. Hofer (eds.) Strategic Management , Boston ; Little, Brown, PP. 316 - 326 .

(6) Daft, R.L. (1986) , Organization Theory and Design, St. Paul, West , P. 105 .

(7) Drucker, P. (1974) , Management Tasks , Responsibilities, Practice, 4th ed. N.Y. : Harper and Row, P. 100 .

(8) Dymsza , W.A. (1977) Multinational Business Strategy, N.Y. : Mc Graw - Hill Book Company .

(9) Eilon, S. (1971) , " Gools and Constrains, " Journal of Management Studies , October, P. 292 - 295 .

(10) Evans, W.M. (1976) . " Organizational Theory and

Organizational Effecliveness,"Organization and Administrative Science, March, PP. 15 - 28 .

(11) Hambrick, D. (1983) ; Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types, " Academy of Management Journal, PP. 5 - 26 .

(12) Hofer, C.W. and D. Schendel (1978) , Strategy Formulation : Analytical Concepts, St. Paul : West .

(13) Howell, R. (1970) , " Managing by Objectives : A Three Stage System, " Business Horizons, February, PP. 41 - 48 .

(14) Kotler, P. (1985) , Marketing Management , Englewood Cliffs : N.J. : Prentice - Hall .

(15) Miles, R.E. and C.C. Snow (1978) , Organization Strategy, Structure , and Process, N.Y. : Mc Graw - Hill Book Company .

(16) Murdick, R.G. et.al., (1984) , Business Policy : A Framework for Analysis, N.Y. : John Wiley and sons, P. 275 .

(17) Newman, W.H. and H.W. Wallender (1978) , " Managing Not - for - profit Enterprises, " Academy of Management Review, PP. 24 - 31 .

(18) Ouchi, W. (1981) , Theory Z - How American Business can Meet the Japanese Challenge , Reading, Mass. : Adison - Wesley .

(19) Peters, T. and R. Waterman (1982) , In Search of Excellence , N.Y. : Harper and Row publishers .

(20) Porter M. (1980) , Competitive Strategy, N. Y. : Free Press .

(21) Price, J.L. (1972), " The study of Organizational Effectiveness, " The Sociological Quarterly, PP. 3 - 15 .

(22) Richards, M.D. (1986) , Organizational Gocl Structures, St. Paul, West .

(23) Susbouer, J.C. (1979) , " Commentary , " in strategic Management, C.W. Hofer and D. Schendel (eds.) , St. Paul. West .

(24) Tate, C., L. Megginson, C. Scott, and L.Trueblood (1985), Successful Small Business Management, Plano, Tex. : Business Publication, Inc.

(25) Thomas, J.G. (1988) , Strategic Management : concepts, Practices, and cases. N. Y. : Harper and Row. Publishers .

(26) Tibbits, G.E. (1979) , " Small Business Management : A Normative Approach, " M.S.U, Business Topics, Autumn, PP. 5 - 12 .

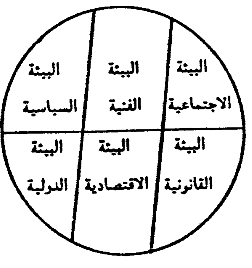
(27) Trice, H. and J. Beyer (1984) , " Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials , " Academy of Management Review, PP. 653 - 669 .

الفصل الثالث

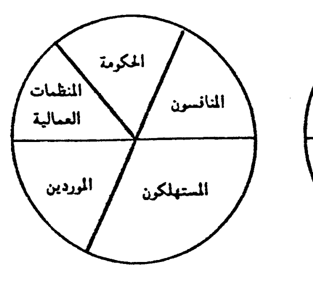
تقييم البيئة الخارجية للمنظمة

يعتقد بعض الافراد أن بيئة المنظمة الخارجية تشتمل على كل شئ يوجد خارج المنظمة . والواقع أن مثل هذا التوجه لا يخدم المنظمة من الناحية العملية . فليس من المعقول أن نفترض أن كل شئ خارج المنظمة يمثل بيئتها الخارجية . فمثل ذلك التوجه لا يساعد فى توضيح طبيعة هذه البيئة ومكوناتها ، وآثارها على المنظمة . كما أنه لا يخدم قضية تحديد الحدود التى تعمل المنظمة فيها . ومن هنا فانه يكون من المفيد أن تنظر الى البيئة الخارجية على أنها تتكون من مجموعتين من المتغيرات البيئية . ويطلق على مجموعة المتغيرات البيئية الأول اسم البيئة العامة ، أما الثانية فيطلق عليها اسم البيئة الخاصة Specific Environment .

وتشتمل البيئة العامة للمنظمة General Environment على متغيرات البيئة الاجتماعية ، والفنية ، والسياسية ، والقانونية ، والاقتصادية ، والدولية . أما البيئة الخاصة بالمنظمة فهى تشتمل على المتغيرات الخاصة بالمنافسين ، والمستهلكين ، والمنظمات العمالية ، والحكومة ، والموردين . والواقع أن ما يميز متغيرات البيئة العامة عن متغيرات البيئة الخاصة كون أن الأولى تكون ذات تأثير مباشر على استراتيجيات المنظمة ، أما الثانية فهى تؤثر على العمليات التشغيلية للمنظمة . ويعبر الشكل رقم (٣-١) عن مكونات البيئة العامة والخاصة للمنظمة .



البيئة العامة للمنظمة



البيئة الخاصة للمنظمة

شكل رقم(٣-١)يوضح مكونات البيئة الخارجية العامة والخاصة للمنظمة

وعندما تقوم المنظمة بتقييم البيئة الخارجية التى تعمل فيها فانه يكون لزاماً عليها أن تجيب على عدد من الأسئلة المحددة والتى أهمها ما يلى : -

١ - ما هى المتغيرات البيئية الخارجية العامة والتى تؤثر على استراتيجيات المنظمة ؟

٢ - ما هى المتغيرات البيئية الخارجية الخاصة والتى تؤثر على عمليات وانشطة المنظمة ؟

٣ - ما هى الاساليب البديلة والتى يمكن استخدامها فى تجميع المعلومات عن المتغيرات البيئية ؟

٤ - كيف تتم عملية تقييم البيئة باستخدام المعلومات البيئية التى تم الحصول عليها ؟

٥ - كيف يمكن تحديد أولويات للمتغيرات البيئية المتعددة والتى يمكن أن تؤثر على المنظمة ؟

والواقع أن الهدف من هذا الفصل هو مناقشة هذه المعلومات الخمسة السابقة .

البيئة الخارجية العامة للمنظمة :

تتمثل البيئة الخارجية العامة للمنظمة فى تلك المتغيرات التى تنشأ وتتغير خارج المنظمة والتى تؤدى الى تغير حتمى فى مسار المنظمة ولكن الاخيرة لا تستطيع أن تؤثر فيها . بمعنى أخر أن متغيرات البيئة الخارجية العامة هى متغيرات تؤثر فى المنظمة ولكن المنظمة لا تستطيع أن تؤثر فيها . ومثل تلك المتغيرات لابد وأن تكون محلاً للدراسة والمتابعة المباشرة والمستمرة من قبل المنظمة حتى يمكن ادراك أثرها على اداء المنظمة . والواقع أن نجاح المنظمات أو فشلها يتوقف الى حد كبير على قدرة المنظمة فى خلق درجة عالية من التوائم بين انشطتها وبين البيئة التى تعمل بها . وكما قلنا سابقاً فان هذه البيئة العامة تشتمل على العديد من المتغيرات والتى تم تصنيفها الى ست مجموعات من المتغيرات البيئية وهى البيئة الاجتماعية ، والفنية ، والسياسية ، والقانونية ، والاقتصادية ، والدولية .

أولاً : المتغيرات الاجتماعية والحضارية Sociocultural Variables :

تتكون المتغيرات الاجتماعية والحضارية من التقاليد ، ونمط معيشة الافراد ومستوى هذه المعيشة ، والقيم ، والأطر الاخلاقية للافراد الذين ينتمون للمجتمع الذى تعمل فيه المنظمة . وبطبيعة الحال تؤثر هذه المتغيرات على الموارد البشرية التى تحصل عليها المنظمة من المجتمع ، كما تؤثر أيضاً على القدرة التسويقية لها ، وعلى الوظائف التى تؤديها المنظمة للمجتمع .

وهناك العديد من الجوانب التى تؤثر على اداء المنظمة والتى تنتمى الى البيئة الاجتماعية والحضارية ومن أهم هذه الجوانب التغيرات السكانية ، ودور المرأة فى المجتمع ، ومستوى التعليم للافراد فى المجتمع ، والقيم وقواعد السلوك الاجتماعى المرتبط بالعمل فى المنظمات ، والمسئولية الاجتماعية ، والأطر الاخلاقية . دعنا ننظر عن قرب الى هذه الجوانب ونوضح آثارها على اداء المنظمة .

١ - التغيرات السكانية : تؤثر التغيرات السكانية على المنظمة تأثيراً بيناً . فزيادة السكان تؤدى الى زيادة الطلب على المنتجات والخدمات التى تقدمها المنظمة ، والعكس أيضاً يعد صحيحاً . فتناقص حجم السكان يؤدى الى تقلص وتناقص حجم الطلب على منتجات أو خدمات المنظمة . كذلك فان التحسن الذى طرأ على طرق الحفاظ على صحة الافراد قد أدى الى زيادة متوسط الأعمار للافراد والذى يؤدى الى خلق قطاع سوقى هام أمام المنظمات وهو قطاع كبار السن . كذلك فان تقلص معدل المواليد قد يعنى تقلص القطاع السوقى الخاص بمنتجات الاطفال حالياً ، ومنتجات الشباب فى المستقبل . وعندما يحدث التقلص فى حجم السوق نتيجة للتغير السكانى فان على المنظمة أن تفكر فى الانتقال الى مجال اعمال آخر يكون الطلب فيه متزايداً وباستخدام نفس القدرات والموارد الفنية والبشرية المتاحة لها . ويطلق على ذلك اسم استراتيجية التنويع أى تنويع مجالات النشاط بدلاً من التركيز على القيام بنشاط واحد موجه الى قطاع سوقى واحد . وقد يتوافر للمنظمة فى حالة تقلص السوق نتيجة للتغيرات السكانية بديلاً آخراً ألا وهو الانتقال الى الاسواق الخارجية التى يتزايد فيها الطلب على المنتجات أو الخدمات التى تقوم بتقديها .

٢ - دور المرأة فى المجتمع : لا شك وأن دور المجتمع يؤثر على اداء المنظمات تأثيراً واضحاً . فعندما يتزايد دور المرأة فى الخروج للعمل والانضمام الى القوى العاملة المتاحة فان ذلك يؤدى الى توسيع قاعدة الاختيار أمام المنظمات عندما تأتى الى اختيار الافراد الذين سوف يعملون بها . كذلك فان خروج المرأة للعمل يؤدى الى تزايد الطلب على كثير من المنتجات مثل زيادة الطلب على الحضانات للاطفال ، أو زيادة الطلب على خدمة تنظيف الملابس ، أو زيادة الطلب على المنتجات السهلة المنال مثل الوجبات سريعة الاعداد ، أو زيادة الطلب على السلع المنزلية المعمرة التى تسهل من اداء العمل داخل المنزل مثل المكنسة الكهربائية ، والغسالة الاوتوماتيكية ،

والميكروويف ... الخ . وكذلك يؤدى خروج المرأة الى العمل الى زيادة الدخل الخاص بالاسرة مما يؤدى الى توافر الأموال اللازمة للطلب على الملابس ، والسفر ، والسيارات ... وغيرها .

٣ - **ارتفاع مستوى التعليم :** لاشك وأن زيادة عدد الافراد المتعلمين ، وارتفاع مستوى التعليم له تأثيره الواضح على المنظمة . فارتفاع مستوى التعليم يمكن الافراد من الحصول على دخل أفضل والذى يؤدى الى زيادة القوة الشرائية المتاحة لهم . وزيادة القوة الشرائية تؤدى الى زيادة الطلب على بعض السلع . كذلك فان ارتفاع مستوى التعليم يؤدى الى زيادة توقعات الافراد عن ظروف وشروط العمل وتجعلهم يطالبون بضرورة توافر هذه الشروط والتوقعات . كذلك يؤدى زيادة التعليم فى المجتمع الى زيادة توقعاته عن السلوك الأمثل للمنظمة ، فالمجتمع الذى يوجد به قدر أكبر من الافراد ذوى التعليم العالى نجده مجتمعاً يحدد الأطر الاخلاقية والسلوكية المرغوبة والتى يجب أن تعمل المنظمات فى ظلها . فمثل هذا المجتمع يستطيع أن يمنع المنظمات من الممارسات المضللة للافراد ، أو تلك التى تستغل الافراد فى المجتمع مثل زيادة الاسعار بصورة كبيرة ، أو الاعلانات المضللة أو الخادعة ... الخ . كما يؤدى مستوى التعليم إلى أن تطالب المنظمات فى المجتمع بتقديم فرص عمل أفضل للأفراد فى المجتمع ، واعداد برامج تدريب جيدة لهم ، وباستقرار فرص العمل لديها ، ... الخ .

٤ - **قيم وقواعد السلوك الخاصة بالعمل :** لاشك وأن قيم وقواعد السلوك بصفة عامة وتلك المرتبطة بالعمل بصفة خاصة تختلف من مجتمع لأخر ، كما أنها تختلف باختلاف الأفراد داخل المجتمع الواحد . ويوضح الجدول رقم (٣-١) اختلاف قيم وقواعد العمل بين المجتمع الامريكى والمجتمع اليابانى . والهدف الاساسى من هذا الجدول توضيح كيف تختلف قيم العمل الخاصة بالعمالة ، وأتخاذ القرارات ، وتحديد المسئولية ، والتقييم والترقية للافراد ، والرقابة ، والتوجه المهنى ، والاهتمام بالعاملين فى المنظمة (Ouchi, 1981) .

وتزداد أهمية قيم وقواعد السلوك الخاصة بالمجتمع بالنسبة للمنظمات متعددة الجنسية أو تلك المنظمات التى تتعامل مع الأسواق العالمية . فقيم وقواعد السلوك فى المجتمع المحلى لاشك وأنها تختلف عن تلك التى توجد فى كل سوق من الاسواق الاجنبية . والمنظمة الجيدة هى التى تراعى مثل هذه الفروق وتأخذها فى الحسبان عند قيامها بالتخطيط الاستراتيجى .

٥ - **المسئولية الاجتماعية** : من الاشياء الهامة فى البيئة الاجتماعية والحضارية والتى زادت أهميتها فى الآونة الاخيرة هى متطلبات المجتمع بأن يكون سلوك المنظمة موجهاً ومحكوماً بمسئولياتها الاجتماعية (Davis and frederick , 1984) . فالاتجاه الحديث يرى بأن المنظمة لابد وأن تعمل كحكم أو وسيط بين

المنظمات اليابانية	المنظمات الامريكية
مفهوم العمل بالمنظمة لمدى الحياة	مفهوم العمل بالمنظمة لفترة محددة
اتخاذ القرارات بصورة جماعية	اتخاذ القرارات بصورة فردية
المسئولية الجماعية	المسئولية الفردية
التقييم والترقية ببطء	التقييم والترقية بسرعة
استخدام مفهوم الرقابة الذاتية	استخدام مفهوم الرقابة الخارجية
التوجه المهنى بصورة عامة	التوجه المهنى المتخصص
الاهتمام الكلى بالفرد العامل بالمنظمة	الاهتمامات الجزئية بالفرد العامل بالمنظمة

جدول رقم (٣-١) يوضح المقارنة بين بعض قيم وقواعد السلوك الخاص بالعمل بين المجتمع اليابانى والمجتمع الامريكى

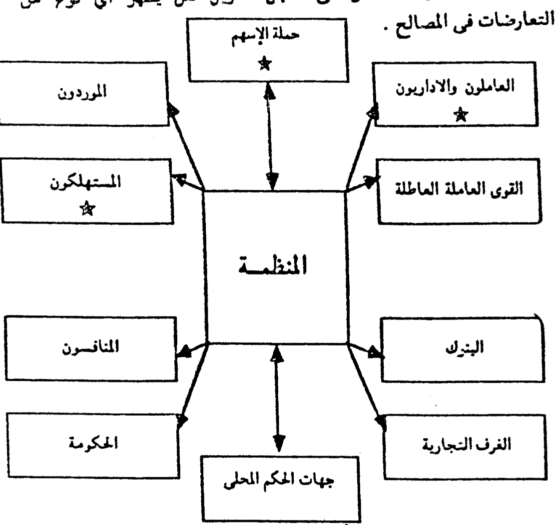
الجماهير المؤثرة Constituencies وذات المصالح المختلفة . ولقد اشرنا الى هذه الجماهير على أنها الاطراف صاحبة المصلحة والمخاطرة مع المنظمة Stakeholders . فمعظم المنظمات لا تنظر الى اصحاب رأس المال على أنهم الاطراف الوحيدة صاحبة المصلحة والمخاطرة ، ولكن

هناك أطراف أخرى تحمل المنظمة تجاههم الشعور بالمسئولية الاجتماعية . ولقد دعى ذلك بالبعض الى القول بأن على الادارة العليا للمنظمة عندما تأتى الى تحديد اغراض المنظمة وأهدافها ورسالاتها ، ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والرسالات أن تلتزم برؤية الاستراتيجيات من الزاوية الجماعية بدلاً من الزاوية الفردية (Fomburm and Astley , 1983) .

ومما لا شك فيه أن كل منظمة تواجه العديد من الاطراف أو الجماعات صاحبة المصلحة والمخاطرة مع المنظمة . ومما لا شك فيه أيضاً أنه ليس من الضـــرورى أن تكون كل هذه الاطراف أو الجماعـات من الجماهير المؤثرة على عمل واداء المنظمة Constituencies . ويعبر الشكل رقم (٣-٢) عن هذه الفكرة الاساسية لاحدى الشركات التى تعمل فى قطاع الصناعة المعدنية . فلكى تتحول جماعات المصلحة والمخاطرة الى جماعات ذات تأثير على المنظمة فلابد وأن تمتلك القوة الشرعية Legitimate power لمثل هذا التأثير . فمثلاً اذا استطاعت المنظمة أن تجعل العاملين بها يمتلكون نصيباً كبيراً من رأسمالها من خلال مساعدتهم على تملك عدد كبير من أسهمها فانها تقلص من القوة الشرعية للمساهمين الخارجيين وفى قدرتهم الشرعية على الاستيلاء على المنظمة . ولقد أدى هذا التفكير الى دعوى البعض بأنه من الضرورى أن يوجد على الأقل بعض الافراد الذين يمثلون أصحاب المصلحة والمخاطرة داخل مجلس ادارة المنظمة لكى يعملوا على حماية مصالحهم وعدم تعارض اداء المنظمة معها (Jones and Goldberg , 1982) . وينبغى علينا أن ندرك أنه من المستحيل على المنظمة أن تحاول تعظيم مصالح كل الاطراف المؤثرة على المنظمة فى وقت واحد . فمما لا شك فيه أن تعظيم مصلحة مجموعة من المجموعات المؤثرة يؤدى الى تقليل قدرة المنظمة على تعظيم مصالح بعض الجماعات المؤثرة الأخرى . وتنوع المصالح واختلافها يضع الادارة العليا للمنظمة فى موقف والذى فيه لابد وأن تجيب على العديد من التساؤلات مثل هل من مصلحة المنظمة أن تحافظ على الافراد العاملين بها فى فى أوقات الركود الاقتصادى وتقلص الطلب على المنتجات التى تقدمها المنظمة وذلك على حساب مصلحة ملاك المنظمة ؟

وهل من الافضل أن تراعى المنظمة تحقيق الربح الملائم للمورد للمواد الأولية حتى يمكنها الحصول على الجودة والتعاون من قبل المورد أم عليها أن تشترى بأرخص الأسعار ؟ .

والذى يؤدى الى حل مثل هذا التعارض فى مصالح الجماعات المؤثرة المختلفة هى النظرة الطويلة الأجل . فعندما يؤمن كل الاطراف بأن المصلحة لكل الاطراف سوف تتحقق فى الأجل الطويل فلن يظهر أي نوع من التعارضات فى المصالح .



شكل رقم (٣-٢) يوضح أصحاب المصلحة والمخاطرة مع المنظمة لشركة تعمل فى الصناعة المعدنية

★ تعنى جماعات التأثير ذات القوة الشرعية

المصدر : بتصرف من Sharplin, A., Strategic Management, 1985 , P. 29 .

ويرى شاربلين أن المنظمة والمجتمع يدخلان فى علاقة تعاقدية

اجتماعية (Sharplin, 1985) . وتتمثل هذه العلاقة التعاقدية الاجتماعية فى مجموعة القواعد المكتوبة أو غير مكتوبة ، وفى الاقتراحات الخاصة بنماذج السلوك المتوقعة من كل الاطراف التى تعمل مع المنظمة وكذلك من المنظمة ذاتها . وتقوم هذه العلاقة التعاقدية الاجتماعية على فكرة التبادل للمصالح والمنافع . بل يرى بيرون (Byron, 1982) أن بعض هذه العلاقات يمكن فرضها واحترامها كالقانون . ويضرب بيرون مثلاً على ذلك توقعات أن يتم دفع الأجر للعاملين فى نهاية الفترة وليس فى بدايتها . واذا كانت المنظمة تفكر بمفهوم العقد الاجتماعى social contract فان على رجال الادارة العليا أن يفكروا فى التزاماتهم تجاه أربع قوى أساسية وهى الافراد ، والحكومة ، و المنظمات الأخرى ، و المجتمع ككل .

فعند انضمام الافراد الى أى منظمة فانهم يتخذون هذا القرار لكى يجدوا فى هذه المنظمة متنفساً لقدراتهم وطاقاتهم الكامنة . وهم فى مقابل ما يقدموه من عمل يترقعون أجراً عادلاً ، وأن يحصلوا على ايام للراحة مدفوعة الأجر . وكذلك أوقات تفرغ للعمل فى المجتمع مدفوعة الأجر . وهم أيضا يترقعون ظروف عمل ملائمة ، ومهام عمل تتحدى قدراتهم ، وفرص للترقية والنمو ... الخ . وفى مقابل ذلك فان المنظمة تتوقع من الافراد أن يقوموا باعطاء أكبر قدر من جهودهم وأن يسخروا قدراتهم ومهارتهم فى العمل لصالح المنظمة . واذا ارتضى الطرفان تلك المسئولية فانهم يدخلون في عقد اجتماعى .

والمنظمة أيضاً فى علاقتها مع المنظمات الأخرى سواء المنافسة لها أو غير المنافسة لها تتوقع نوعاً معيناً من السلوك فيما بينهم . فالمنظمات المنافسة تتوقع أن تلعب المنظمة دور المنافسة بطريقة شريفة وبدون أعمال المصالح المتبادلة فيما بينهم .

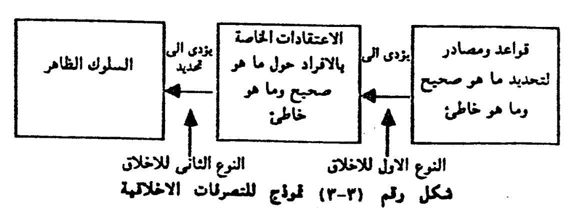
والمنظمة أيضاً تعمل فى ظل الاشراف الحكومى . فالحكومة هى التى تعطى للمنظمة ترخيصاً بمزاولة الاعمال ، وهى التى تقر حق براءة الاختراع لفكرة جديدة أو حتى لاسم أو علامة تجارية معينة . وهى تتوقع أن تعمل

المنظمة فى خدمة المجتمع والافراد المرتبطين بها . والمنظمة فى مقابل خدمة المجتمع تتوقع من الحكومة أن توفر النظام داخل المجتمع ، وأن تتدخل ولكن بقدر محدود فى أعمالها ، وأن هذا التدخل لا يكون إلا فى صالح المجتمع ككل .

والمجتمع يتوقع من المنظمة أن تعمل فى ظل القوانين الموجودة به ، وأن لا تعمل على خرق هذه القوانين . فلا يتوقع مثلاً من المنظمة أن تخرق قوانين تلوث البيئة من خلال العوادم التى تلقيها فى هذه البيئة ، ولكن يتوقع أن تعمل المنظمة على حماية البيئة من هذا التلوث عملاً على توفير المناخ الصحى السليم للمواطنين فى المجتمع .

والخلاصة اذن أن المسئولية الاجتماعية للمنظمة تعنى مسئولياتها تجاه كل أطراف ومجموعات المصالح والمخاطرة معها ، وبصفة خاصة تلك الجماعات ذات القوة الشرعية فى التأثير على عملها ونجاحها .

٦ - **الأطر الاخلاقية :** تعرف التصرفات الاخلاقية Ethics على أنها **ذلك « النظام الخاص بالافراد والذى يحدد لهم ما هو جيد وما هو سيئ ، وما هو صحيح ، وما هو خاطئ ، وما هى الالتزامات الخلقية التى ينبغى أن يلتزم بها الفرد »** (sharplin , 1985) . والواقع أن قضية الاخلاق هى قضية كل فرد فى المجتمع . ولقدقدم شاربلين نموذجاً جيداً لتفسير الاطر الاخلاقية وكيفية تأثيرها على المنظمات فى المجتمع . ويعبر الشكل رقم (٣-٣) عن هذا النموذج . ووفقاً لهذا النموذج فان هناك قواعد نستند اليها عندما نقرر ما هو الصحيح وما هو الخاطئ . وتؤدى هذه القواعد الى تكوين اعتقادات لدى الافراد حول ما هو خاطئ وما هو صحيح ، وتؤدى مثل هذه الاعتقادات الى التصرفات السلوكية الظاهرة .



شكل رقم (٣-٣) نموذج للتصرفات الاخلاقية

المصدر : Sharplin, A., Strategic Management,1985 , P. 24 .

ويبدأ النموذج السابق بالحديث عن قواعد أو مصادر يعتمد عليها الفرد فى تقرير ما هو خاطئ وما هو صحيح . ولعل أول هذه المصادر هى الكتب السماوية التى أنزلها الله سبحانه وتعالى متمثلة فى القرآن والسنة ، أو فى الانجيل ، أو في التوراة ، وغيرها. وثانى هذه المصادر يتمثل فى ذلك الصوت الضعيف داخل الانسان والذى يطلق عليه اسم « الضمير » بصرف النظر عن اعتبار الضمير خلية فطرية وهبها الله سبحانه وتعالى للانسان أو نتاج للعمليات الاجتماعية ونشأة الفرد وتربيته منذ كان طفلاً صغيراً . ويأتى المصدر الثالث متمثلاً فى هؤلاء الأفراد الذين يحيطون بالفرد والذين يطلق عليهم اسم الجماعات المؤثرة مثل الوالدين ، والاصدقاء ، والزملاء فى العمل . ويأتى المصدر الرابع متمثلاً فى مجموعة القوانين التى تجرم بعض انواع السلوك وتعتبرها سلوكاً غير اخلاقى .

وقد يقرر البعض بأن اعتقاد الفرد بأن انواعاً محددة من السلوك تعد مقبولة له تعنى أن هـذا الفرد يعتبر هذه الانواع من السلوك انواعاً اخلاقية . وبصفة عامة فان على الفرد أن يكون مسئولاً عن الانتفاع من هذه المصادر التى تحدد ما هو السلوك الصحيح وما هو السلوك الخاطئ . ودرجة قوة العلاقة بين ما يراه الفرد صحيحاً واخلاقياً وبين ما تقوله المصادر

المختلفة لنماذج السلوك الاخلاقى يعبر عنها بالنوع الأول من الاخلاق Type I Ethics . أما النوع الثانى من الاخلاق Type II Ethics فهو يعبر عن قوة العلاقة بين ما يؤمن به الفرد من قواعد اخلاقية وبين سلوكه الفعلى . ومن هنا فأننا يمكن أن نجد نوعان من الخطأ . خطأ من النوع الأول والذى يظهر عندما يؤمن الفرد بقواعد سلوكية تتعارض مع ما تقوله المصادر الخاصة بقواعد السلوك الاخلاقى . أما الخطأ الثانى فهو يظهر عندما يؤمن الفرد بتصرفات اخلاقية معينة ولكنه لا يلتزم بها فى سلوكه الفعلى . وبصفة عامة فان الفرد لا ينظر اليه على أنه صاحب اخلاق حميدة إلا اذا التزم بالنوعين من الاخلاق . أى عندما ينطبق ما يؤمن به مع مصادر الاخلاق ، وعندما يعمل بما يؤمن به . فالمدير الذى يؤمن بضرورة المحافظة على البيئة من التلوث ، ولكنه يلوثها بالفعل هو يرتكب خطأ من النوع الثانى ولا يمكن وصفه بأنه ذو سلوك اخلاقى .

وعلى مستوى المنظمة فان سياساتها ، والتطبيقات اليومية التى تقوم بها ، ووجود القيادة التى تعرف ما هو الصحيح وما هو الخاطئ يمكنها من أن تحدد لنفسها اطاراً اخلاقياً تعمل فى ظله . فسياسات الباب المفتوح التى تتبعها بعض الادارات ، وتوافر نظام للشكوى والتظلمات للعاملين ، والبرامج الخاصة بالتعويضات العادلة للعاملين ، والبرامج الخاصة بالتدريب والتنمية للافراد ... وغيرها تعبر عن رغبة الادارة فى ممارسة ما هو صحيح من وجهة نظر الانتاجية الخاصة بالمنظمة . ويعبر الجدول رقم (٣-٢) عن بعض التصرفات الاخلاقية والأخرى غير الاخلاقية فى المجتمع . والواقع أن هذه التصرفات تتوافق مع كل مصادر تكوين الاخلاق للافراد ، وأيضاً تعد من التصرفات المقبولة فى كل انواع المجتمعات المتحضرة . وعلى الرغم من أن هذه التصرفات تبدو متعلقة بالافراد اكثر منها بالمنظمات إلا أنه فى الواقع اذا تمسكت المنظمات بهذه التصرفات الاخلاقية فان المجتمع سيكون مجتمعاً فاضلاً وقوياً من حيث بنائه الاقتصادى والاجتماعى . وتدل شواهد الأمور الحالية على أن كثير من المنظمات يخالف بعضاً من هذه التصرفات الاخلاقية فى كثير من المجتمعات . خذ مثلاً الثقة التى يضعها المجتمع فى المنظمة فى الا يؤدى وجودها الى تلوث البيئة . أن كثيراً من المنظمات

تخون هذه الثقة وتعمل على تلوث البيئة التى تعمل بها . خذ أيضاً المثال الخاص بعدم العمل على ايذاء الأخرين اقتصادياً ، أو نفسياً ، أو اجتماعياً بصورة شديدة . إن المنظمات التى تعمل فى ظل المنافسة تعمل دائماً أن تحقق مكاسبها على حساب هذا المنافس حتى لو أدى ذلك الى ايذائه اقتصادياً بصورة شديدة جداً مثل محاولة دفعه للخروج من السوق . الخلاصة اذن أنه على الرغم من أن قواعد التصرف المذكورة بالجدول تبدو قواعد تتعلق بالافراد إلا أنها فى الواقع تصلح كاطار اخلاقى أيضاً تعمل فى ظله كل المنظمات العاملة فى دنيا الاعمال .

التصرفات الصحيحة أو الأخلاقية	التصرفات غير الصحيحة أو غير الاخلاقية
التبرع للفقراء والمحتاجين	ارتكاب الجرائم الخاصة بقتل النفس .
العمل بأقصى طاقة متاحة للفرد	
العمل على جمع المعلومات والمعرفة والحكمة	الحنث فى اليمين ، والكذب .
الوفاء بالالتزامات والامانة .	السرقة ، والرشوة .
	الاغتصاب ، والزنا ، وارتكاب الاعمال الفاضحة
خلق ثقة الأخرين بالفرد	العمل على ايذاء الأخرين بشدة من الناحية
الاهتمام بالذرية الجيدة	الاقتصادية ، أو النفسية ، أو الاجتماعية
الاهتمام بالجدود والاسلاف	خيانة الأمانة والثقة
التركيز على النتائج الطويلة الأجل	العمل على بث الفوضى
	مخالفة القوانين
	التضحية بالمستقبل لصالح الحاضر

جدول رقم (٣-٢) يوضح بعض التصرفات الاخلاقية واللاخلاقية فى المجتمعات المتحضرة

المصدر : Sharplin, A., Strategic Management , 1985 , P. 26 .

ثانياً : المتغيرات الفنية Technological variables :

إن التطور التكنولوجى السريع والمتلاحق فى عالم الاعمال يؤثر ولا شك على المنظمة . فمثل هذا التطور يؤثر على الطلب الخاص بمنتجات أو

خدمات المنظمة ، كما يؤثر أيضاً على العمليات التشغيلية فى ميدان الانتاج وعلى الموارد الأولية المستخدمة فى العملية الانتاجية . كذلك فان التغيرات التكنولوجية تؤثر على الفرص والتهديدات التى تواجه المنظمات .

١ - **تأثير التغير التكنولوجى على الطلب :** إن التكنولوجى الحديث يمكن أن يؤثر على نمط معيشة الافراد وعلى السلع والخدمات التى يقومون باستهلاكها . خذ مثلاً ذلك التطور المذهل فى عالم الحاسبات الألية صغيرة الحجم . لقد أدى هذا التطور الى تغير جذرى فى فرص التسويق امام المنظمات . ففى البداية كان سوق الحاسبات الألية الكبيرة الحجم مقصوراً على تلك المنظمات الكبيرة الحجم والتى تستطيع شراء هذا الحاسب وتتحمل ايضاً تكلفة استخدامه . أما اليوم وفى ظل الحاسب الألى الصغير فان رقعة السوق قد اتسعت لتشتمل المنظمات الصغير الحجم ، وايضاً الافراد فى منازلهم . فمما لا شك فيه أن مثل هذا الاختراع التكنولوجى قد أدى الى زيادة رقعة الاسواق واتاح الفرصة أمام المنظمات التى تعمل فى هذا الميدان للنمو والاستمرار . ولكن فى نفس الوقت ترتب على زيادة رقعة السوق ظهور تحدى جديد أمام المنظمات المنتجة لهذه الحاسبات والذى يتمثل فى ضرورة قيامها بانتاج بعض البرامج الجاهزة والسهلة الاستخدام من قبل الافراد دون حاجة الى معرفة لغات الحاسب المختلفة . وفى نفس الوقت فقد أدى ظهور الحاسبات الآلية الصغيرة الى انخفاض اسعار الحاسبات اليدوية ومن ثم امكانية بيعها الى قطاع اكبر من المستهلكين ومن ثم زيادة حجم رقعة السوق أمام الشركات المنتجة لهذه الحاسبات .

واذا كان التكنولوجى الحديث يؤدى الى زيادة رقعة السوق فى بعض المواقف فانه قد يؤدى الى تقلص السوق وضرورة خروج المنتج من السوق فى مواقف أخرى . فمثلاً ظهور الالياف الصناعية والتى يمكن استخدامها فى انتاج الملابس قد أدى الى تقلص السوق بالنسبة للمنتجات القطنية . وظهور المطاط الصناعى قد أدى الى تقلص سوق المطاط الطبيعى . وظهور بعض الآثار الجانبية لبعض الكيماويات

المستخدمة فى الزراعة لقتل الحشرات قد أدى الى الحد من استخدامها ... الخ .

الخلاصة اذن أن التكنولوجى الحديث يؤثر فى الطلب على المنتجات سواء بالتوسع والزيادة أو بالتقلص والانخفاض .

٢ - **تأثير التغيرات التكنولوجيـة على العمليات الانتاجية** : مما لا شك فيه أن التغير التكنولوجى يؤدى الى التغير فى بعض العمليات الانتاجية . فتقديم منتجات ذات تكنولوجى جديد يؤدى الى استخدم بعض أساليب الانتاج الحديثة . فانتاج الملابس المصنوعة من الالياف الصناعية يستلزم الات ، واساليب انتاج مختلفة عن تلك التى تستخدم فى انتاج الملابس القطنية . كذلك فان ظهور بعض المنتجات المتقدمة تكنولوجياً قد يؤثر على العملية الانتاجية ذاتها . خذ مثلاً ظهور الانسان الآلى Robotics واستخدامه على خطوط التجميع فقد أدى بالضرورة الى تعديلات فى العملية الانتاجية . فمع استخدام الانسان الآلى داخل المصنع يكون من الضرورى الاستغناء عن بعض العمليات والوظائف والتى قد تكون ضارة بالانسان ، وضرورة خلق وتكوين عدد من الوظائف الجديدة . كذلك فان استخدام الآلات الحديثة والمتقدمة تكنولوجياً تدعو الى ضرورة تدريب العاملين على كيفية التعامل مع هذه الآلات . فاستخدام الحاسب الآلى فى المنظمات يدعو الى اعداد فريق من العاملين لكى يكونوا ذو قدرة على التعامل مع الحاسب ، وبنفس المنطق فان الالات الانتاجية المزودة بجهاز الحاسب تتطلب بالضرورة تدريب للعاملين على طرق استخدامها والتعامل معها ، وضرورة أن يتخلص الافراد من بعض العمليات التى تعودوا على أدائها فى ظل الآلات الأقل تقدماً .

٣ - **تأثير التغير السريع فى التكنولوجى** : إن التغير السريع الذى يحدث فى عالم التكنولوجى يجعل من الصعب على المنظمات أن تتنبأ بالخطر الحقيقى الذى يمكن أن يوجد نتيجة تقديم أحد

المنتجات الجديدة الى السوق . فمثلاً عندما تم تقديم الاقلام الجافة الى السوق لكى تحل محل الاقلام الحبر لم تتوقع الشركات المنتجة للاقلام الحبر أن الاقلام الجديدة سوف تكون ذات قدرة عالية على تهديدها فى الأسواق . فعند ظهور الاقلام الجافة كانت هناك مشاكل كثيرة منها أن الاقلام كانت تسمح بتسرب الحبر الجاف من داخلها ، وكانت تترك بقع من الحبر على ورق الكتابة ، وكانت الكلمات المكتوبة غير واضحة نتيجة أن الحبر كان يتقطع اثناء عملية الكتابة . ومن أجل ذلك لم تتوقع الشركات المنتجة للاقلام الحبر أن الاقلام الجافة سوف تصبح منافساً خطيراً يهددها فى الأسواق . ومع التطور التكنولوجي المذهل تمكنت الشركات المنتجة للاقلام الجاف أن تتغلب على كل المشاكل فى أقلامها ولم تدرك الشركات المنتجة للاقلام الحبر أن القلم الجديد منافس خطير لها إلا بعد أن استولت هذه الاقلام الجديدة على حصة كبيرة جداً من السوق . ولقد حدث نفس الشئ للسكة الحديد والتى لم تتوقع أن وسائل النقل الأخرى مثل السيارات ، والطائرات ، وسيارات النقل الكبيرة سوف تكون منافساً خطيراً لها إلا بعد أن حصلت شركات الطيران وحدها على ٢٥٪ من سوق النقل . واليوم أيضاً فان الشركات المنتجة لشفرات الحلاقة لا تجد فى شفرات الحلاقة الكهربائية منافساً خطيراً لها فى الأسواق ولن تظهر هذه المنافسة إلا بعد فترة عندما يتم تطوير الشفرات الكهربائية لكى تأخذ من شركات شفرات الحلاقة العادية جزءاً كبيراً من حصتها فى السوق .

ولعل الأمثلة السابقة توضح طبيعة المشكلة المتعلقة بالمنتجات الجديدة والمتطورة تكنولوجياً من حيث درجة تأثيرها على المنتجات الموجودة فى السوق .

وبصرف النظر عن هذه الصعوبة فان على ادارة المنظمة أن تتابع وبصفة مستمرة أى تطور فنى يحدث فى المنتجات سواء ارتبط ذلك بنفس الصناعة التى تعمل فيها المنظمة أو فى أى صناعة أخرى . ومن المعروف أن التطور

فى بعض الصناعات قد يؤثر على منتجات تنتج فى صناعات أخرى . فالتطور فى صناعة المطاط الصناعى قد أدى الى التأثير على صناعات عديدة فى نفس الوقت وليس فى صناعة اطارات السيارات وحدها .

ثالثاً : المتغيرات السياسـية والقانونية Political and legal variables :

مما لا شك فيه أن كل المنظمات تعمل فى ظل بيئة سياسية ذات قوى مختلفة . ولكن دور القوى السياسية فى المنظمات يظهر بصورة اكثر وضوحاً فى حالة المنظمات الكبيرة الحجم . و تمثل المتغيرات السياسية طبيعة العلاقة بين المنظمة وبين الدولة أو الحكومة ، أو مع الافراد الأخرين الذين يمتلكون قوة سياسية . وتتصف البيئة السياسية حالياً بعدد من الصفات الهامة بالنسبة لمنظمات الاعمال . وأول هذه الصفات هى زيادة التدخل الحكومى فى مجال اعمال المنظمات الاعمالية . وقد يكون هذا التدخل من خلال العديد من القوانين التى تصدرها الحكومة وتمثل قيود على اداء المنظمات أو من خلال العديد من الوسائل الأخرى . فالمنظمات تعمل الأن فى ظل بحر سياسى وعلى الادارة أن تأخذ فى حساباتها كل القوى السياسية التى يمكن أن تؤثر فى المنظمة . والصفة الثانية الهامة هى أن تدخل الدولة ليس تدخلاً مجانياً ولكنه بطبيعة الحال تدخلاً له تكلفته العالية . فالقوانين الحكومية الخاصة بالتغلب على - أو التخفيف من - التلوث تتطلب ملايين الجنيهات من المنظمات لكى تضعها موضع التنفيذ . ومما لا شك فيه أن هذه التكلفة تزداد مع زيادة القيود التى تضعها الدولة على عمل المنظمات . والصفة الثالثة هى أن وجهة نظر الحكومة أو الدولة فى هذا التدخل تختلف عن وجهة نظر أصحاب الأعمال . فالحكومة ترى أن المنظمة لو تمكنت من تحقيق درجة مقبولة من التوازن بين مصالحها وأهدافها ومصالح وأهداف المجتمع فانها لن تشكو من ذلك التدخل فى أعمالها .

والواقع أن الاتجاه الحديث الآن يتمو ناحية تقليل الدور الذى تلعبه الحكومة فى منظمات الاعمال وذلك من خلال التخفيف من القيود التى

تضعها عليها . فهناك اتجاه الآن نحو الاقلال من القوانين والتى تمثل قيوداً على عمل المنظمات . ولعل ذلك الاتجاه يبدو الان فى البيئة المصرية من خلال الدعوة الى اعادة النظر فى مجموعة القوانين الخاصة بالاستثمار والخاصة بعمل المنظمات القائمة فى السوق المصرى .

ومن المتغيرات السياسية أيضاً اتجاهات الحكومة نحو ميدان الأعمال . فهناك بعض الحكومات التى تعمل على تشجيع رجال الأعمال نحو انشاء المنظمات والاشتراك في العمليات الانتاجية داخل الدولة ، كما أن هناك حكومات أخرى لا تحاول تقديم مثل هذا التشجيع . كذلك الاتجاه نحو شكل ملكية المنظمات داخل الدولة . فهناك حكومات تشجع الدور الذى تلعبه المنظمات ذات الملكية الخاصة وتعتمد عليه أساساً فى عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وهناك حكومات أخرى تقصر هذا الدور أساساً على الشركات ذات الملكية العامة .

أما البيئة القانونية فهى تمثل مجموعة القوانين المؤثرة على عمل المنظمة . وبصفة عامة فان هناك مجموعة كبيرة من القوانين والتى تؤثر على عمل المنظمات تأثيراً مباشراً . ولقد أطلق البعض على هذه الظاهرة اسم « التلوث القانونى » . فالمنظمة نادراً ما تشرع فى القيام بعمل ما إلا وواجهت بعدد من القوانين التى يجب أن تراعيها فى اداء هذا العمل (U.S. News and world Report, 1978) . ومع وجود هذه القوانين المتعددة فلابد للمنظمة أن تأخذ فى حسبانها أيضاً مجموعة المنظمات والوكالات القائمة على أمر تنفيذ ومتابعة تنفيذ هذه القوانين .

وبصفة عامة يمكن تقسيم القوانين المؤثرة على عمل المنظمات الى عدد من المجموعات الاساسية وهى :

(١) **القوانين المرتبطة بالبيئة** : وهى تلك القوانين التى توجد بغرض منع تلوث البيئة كالهواء والماء .. وغيرها ، والحفاظ على نظافتها .

(٢) **القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين** : وتشمل تلك القوانين الخاصة بتنظيم العلاقة بين اصحاب المنظمة والعاملين بها .

(٣) القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلك : وهى تشمل تلك القوانين التى تحمى المستهلك من الممارسات الخاطئة للمنظمات فى المجتمع مثل تقديم منتجات ذات آثار جانبية على صحة الافراد ، أو الخداع أو الغش التجارى ... الخ .

(٤) مجموعة القوانين الخاصة بالنظام الإقتصادى : وهى تلك القوانين المتعلقة بانشاء المنظمات ، وتلك المنظمة للعمليات التجارية بالدولة ، وتلك الخاصة بمنع أى فساد فى الاداء الادارى للمنظمات ، وبالافلاس أو الاعسار ... الخ .

والواقع أن تعدد القوانين وكثرتها تؤدى الى زيادة التكلفة الخاصة بالاداء داخل المنظمات . وعادة ما يتم تحويل هذه التكلفة الى المستهلك من خلال تحميلها على أسعار السلع المباعة . كذلك فان وجود مثل هذه القوانين - ولا شك - تؤدى الى التقييد من حرية الادارى ومن قدرته على التجديد والابتكار وجعله أكثر تحفظاً فى كل القرارات الادارية التى يقوم باتخاذها .

رابعاً : المتغيرات الاقتصادية Economic Variables :

تشير المتغيرات الاقتصادية الى خصائص وتوجهات النظام الاقتصادى الذى تعمل فيه المنظمة وتشمل المتغيرات الاقتصادية وضع ميزان المدفوعات للدولة ، وتأثير دورات الاعمال ، وطريقة توزيع الدخل على السكان ، والسياسات النقدية والمالية التى تتخذها الحكومة لعلاج حالات التضخم . والواقع أن أهمية ومدلول هذه المتغيرات الاقتصادية تختلف من صناعة الى أخرى . دعنا الأن ننظر عن قرب الى هذه المتغيرات الاقتصادية .

١ - ميزان المدفوعات والقيود على حركة التجارة الدولية : إن أحد المكونات الهامة لميزان المدفوعات الخاصة بأى دولة هو الميزان التجارى Balance of Trade . ويعبر هذا الميزان عن الفارق بين السلع التى يقوم افراد المجتمع بشرائها وتلك التى يقومون ببيعها خارج الدولة . وتسعى كل دولة أن يكون هناك فائضاً فى هذا الميزان التجارى وذلك من خلال تقييد عملية الاستيراد للسلع من الخارج .

ولكى يتحقق ذلك فان الدولة عادة ما تتجه الى فرض ووضع بعض القيود التى تحد من عملية الاستيراد . وقد يتحقق ذلك من خلال منع استيراد انواع محددة من السلع . ويؤدى ذلك الى شعور الصناعات المحلية والتى تنتج هذه المنتجات المحظور إستيرادها من الخارج بالحماية وعدم المنافسة . وفى مصر نجد أن هناك قائمة بعدد من السلع التى يحظر استيرادها وذلك بغرض علاج العجز فى الميزان التجارى ، وبغرض حماية وتشجيع الصناعات الوطنية ، وخلق فرص للعمالة ، وتحقيق الحجم الاقتصادى فى الانتاج . وبصفة عامة تؤدى هذه السياسة الى زيادة أسعار السلع المحلية (لغياب المنافسة والخبرة المحدودة فى الانتاج محلياً) وكذلك انخفاض جودة المنتج النهائى . كذلك قد تؤدى اتباع هذه السياسة الى قيام الدول الأخرى باتباع نفس السياسة مما يقلل من فرصة الدولة فى التصدير وانكماش حجم التجارة الدولية بين الدول .

٢ - **دورة الأعمال** : تعد دورة الأعمال أحد المتغيرات الاقتصادية التى يمكن أن تؤثر على عمليات المنظمات . ففى ظل الركود الاقتصادى ، وكذلك فى ظل الكساد ينخفض شراء العديد من السلع المعمرة (كالاثاث ، والادوات المنزلية ، والسيارات ... الخ) الى ادنى حد ممكن ، وكذلك تنخفض رغبة المنظمات فى الحصول على التجهيزات الألية والتوسع . ويترتب على ذلك انخفاض أرباح المنظمات ، وانخفاض قدرتها على تعيين الافراد ، وزيادة الاقتراض ، وانخفاض انتاجية المنظمة . وعلى الجانب الأخر فقد تكون لحالة الركود الاقتصادى بعض الآثار الايجابية مثل العمل على التقليل من حجم الموارد الضائعة أو المهدرة نتيجة سوء الاستخدام (ترشيد استخدام الموارد) ، وكذلك وجود نظرة أكثر واقعية من جانب العاملين فيما يتعلق بالأجر وظروف العمل ، وكذلك خروج المنظمات التى لا تتصف بالكفاءة فى الاداء من السوق ، وتوافر نظام اقتصادى أكثر كفاءة فى الدولة .

كذلك يمكن القول بأن هناك عدد من المنظمات التى تستفيد من

حالة الركود الاقتصادى . فعلى سبيل المثال تنتعش صناعة الصيانة والاصلاح للسلع المعمرة خلال مرحلة الركود الاقتصادى . فالافراد عندما يحجمون عن شراء السلع المعمرة الجديدة فانهم يرغبون فى صيانة السلع الى توجد لديهم . فمثلاً فى مصر نجد أنه نظراً للحظر الموجود على استيراد السيارات من الخارج يحاول كل فرد أن يحتفظ بما لديه من سيارات ويحاول أن ينفق على صيانتها واصلاحها للابقاء عليها فى حالة جيدة . ولعل هذا يقدم فرص تسويقية لكل الشركات والافراد الذين يعملون فى مجال الصيانة والاصلاح .

وعلى الجانب الآخر فقد تدعو حالة الركود الاقتصادى وعدم توافر فرص للعمل الى أن يقوم الافراد بزيادة قدراتهم من خلال التعليم والتدريب لكى يستطيعون الحصول على فرص للعمل . خذ مثلاً الوضع الحالى فى مصر حيث يحاول خريجى الجامعات أن يحصلوا على دروس اضافية فى اللغة ، أو الحاسب الألى حتى يمكنهم الحصول على فرص للعمل . ومما لا شك فيه يؤدى ذلك الى زيادة مهارات وقدرات القوة البشرية المتاحة فى المجتمع .

٣ - **توزيع الدخل القومى** : لاشك وأن توزيع الدخل القومى يختلف من مجتمع لأخر وذلك لاختلاف النظام الاقتصادى للمجتمع . فليس من المتوقع أن تكون طريقة توزيع الدخل القومى واحدة فى دولتين حتى ولو تساوى كل منهما فى قيمة متوسط الدخل القومى . وبصفة عامة تتصف الدول النامية بوجود فئتين من الافراد أحدهما شديدة الثراء والأخرى شديدة الفقر . ومن هنا فان افراد الطبقات المتوسطة يكونون ذو عدد محدود . أما الولايات المتحدة (كأحد الدول الغنية) فانها تتصف بكثرة عدد افراد الطبقة المتوسطة مع وجود قلة ذات ثراء فاحش ، وقلة أخرى ذات فقر شديد . ويؤدى ذلك الى تحديد طبيعة السوق ، وطبيعة السلع التى يمكن أن تباع فى كل دولة . فمثلاً يعد السوق الامريكى سوقاً جيداً للسلع الموجهة الى الطبقة المتوسطة ، أما السوق المصرى فهو

يعد سوقاً جيداً للمنتجات الموجهة اما للطبقة العليا ، أو للطبقات الدنيا .

٤ - **السياسات المالية والنقدية للدولة :** لاشك وأن السياسات المالية أو النقدية التى تتخذها الدولة لعلاج الوضع الاقتصادى بها تؤثر تأثيراً ملحوظاً على منظمات الاعمال بها . وتعتمد السياسات النقدية على التحكم فى كمية النقود المطروحة للتداول فى المجتمع ، وعلى أسعار الفائدة . ومما لا شك فيه أن ذلك يؤثر على كمية النقود المتوافرة للاقتراض ، كما أن سعر الفائدة قد يحد أو يشجع على عملية الاقتراض بغرض تغطية التوسع فى المنظمات . أما السياسات المالية فهى تعتمد على النفقات الحكومية والضرائب . وحيث أن الحكومة تعد مشترياً ضخماً من حيث المبالغ التى تنفقها فان نوع المشتريات يحدد نوع الصناعة التى يمكن أن تستفيد من هذا الانفاق . ولكن هذا الانفاق قد يمثل ايضاً انخفاضاً فى مبيعات صناعات أخرى ومن ثم انخفاض حجم ميزانياتها .

خامساً : العوامل الدولية International Variables :

من العوامل البيئية العامة التى تؤثر على اداء المنظمة تلك التصرفات التى قد تقوم بها الدولة أو مجموعة من الدول معاً . فقد تتجه بعض الدول الى حماية صناعة محددة بداخلها وقصرها على المستثمر المحلى فقط . وقد تقوم بتمويل عدد من الصناعات بغرض زيادة قدرتها على المنافسة فى الاسواق الدولية . وبصفة عامة تشمل العوامل الدولية كل من التجمعات الاقتصادية ، والعلاقات الدولية بين حكومات الدول المختلفة ، واختلاف طبيعة الحضارات بين الدول . دعنا ننظر الى هذه العوامل وأهميتها للمنظمة .

١ - **التجمعات الاقتصادية :** تتجه الدول فى الآونة الاخيرة الى تكوين عدد من التجمعات الاقتصادية وذلك لتسهيل حركة التجارة فيما بينها ، وللحصول على قوة سياسية تمكنها من فرض إرادتها فى المجتمع الدولى . ومن أشهر هذه التجمعات السوق الاوربية

المشتركة ، والأوبك ، ومجلس التعاون الخليجى ، ومجلس التعاون الرباعى .. الخ . والواقع أن هذه التجمعات تهدف الى تذليل كل العوائق أمام التجارة الدولية بين دول التجمع ، وسهولة وحرية انتقال عناصر الانتاج فيما بينها .

والواقع أن مثل هذه التجمعات الاقتصادية قد تكون ذات أثر ضار بالنسبة للعالم ككل . خذ مثلاً اتفاق دول الأوبك على رفع أسعار البترول والذى أدى الى وجود موجه عارمة من التضخم فى العـديد من الدول ، ومن ثم الارتفاع الرهيب فى أسعار معظم السلع . كذلك ترتب على رفع أسعار البترول انكماش مبيعات صناعة السيارات فى العالم . واخيراً فقد شجع ارتفاع سعر البترول الدول المنتجة للمواد الأولية والزراعية على محاولة رفع اسعار منتجاتها فى الاسواق العالمية . خذ ايضاً المحاولة الاخيرة لخفض أسعار البترول والتى أصابت العديد من الدول المصدرة للبترول بنقص شديد فى ايراداتها وبالذات من العملات الاجنبية والذى ترتب عليه عدم قدرة هذه الدول على تمويل عمليات التنمية بها .

كذلك من العوامل الدولية والتى توجد على مستوى الدولة تدخل الحكومة واعطاء دعم لبعض الصناعات حتى يمكنها أن تقوم ببيع منتجاتها فى الأسـواق العالميـة عند سعر منخفض عن التكلفة (اغراق السوق) . ولقد حـدث ذلك فى صناعة السـيارات باليـابان (Farmer , 1984) . حيث قامت الحكومة اليابانية بدعم السـيارات المنتجة باليابان حتى تتمكن الشركات المنتجة من بيعها فى الاسواق بسعر منخفض. وتهدف مثل هذه السياسة الى تشجيع المنظمات اليابانية الى الحصول على المركز القيادى فى السوق ، وزيادة حصتها فى السوق ، وخلق المعرفة باسماء السيارات اليابانية وجودتها ، وبالحصول على درجة عالية من قبول المستهلك فى السوق الخارجى لها . ولكن فى مقابل هذه المزايا التى تستمتع بها الشركات اليابانية فان الشركات المحلية تضار نتيجة عدم قدرتها على المنافسة مع الشركات اليابانية فى سوقها المحلى ولا فى الاسواق الخارجية الأخرى التى تتعامل معها الشركات اليابانية .

٢ - العلاقات على مستوى الدول : مما لا شك فيه أن العلاقة بين حكومات الدول المختلفة تؤثر على اداء وقدرة منظمات الأعمال للتعامل فى الأسواق الخارجية . فسوء العلاقة بين حكومتين تقيد من قدرة المنظمات العاملة فى كل دولة على التعامل فى أسواق الدولة الأخرى . ولكن ذلك يسمح فى نفس الوقت للشركات التى تعمل فى دول أخرى أن تستفيد من هذا القيد . فمثلاً المقاطعة التى قامت بها الحكومة الامريكية للحكومة الصينية قد أدت الى استفادة العديد من الشركات فى العديد من الدول لغزو السوق الصينى والاستفادة بالقوة الشرائية المتوافرة فيه .

كذلك فان تغير الحكومة فى الدول قد يؤدى الى تغير اتجاهاتها نحو دول أخرى مما يعوق المنظمات التى تعمل فى دول يكون اتجاه الحكومة الجديدة نحوها سلبياً عن التعامل فى أسواق هذه الدول ، وكذلك يفتح الفرص لدول أخرى لغزو هذا السوق . فمثلاً قيام الثورة الاسلامية فى ايران بقيادة آية الله الخمينى قد أدت الى وجود عداء ضد الدولة الامريكية وتقلص فرص المنظمات الامريكية للعمل فى السوق الايرانى . كذلك أدى قيام هذه الثورة الى منع عدد من السلع من التداول فى السوق الايرانية كالخمور ، والموسيقى ... الخ (Wall Street journal, 1984) .

٣ - الاختلافات الحضارية : تختلف الدول فيما بينها من حيث الاتجاهات ، والاعتقادات ، والدوافع ، والاخلاق ، والادراك الخاص بالافراد الموجودين بها وفى العديد من الخصائص الأخرى . والمنظمات التى تعمل فى الأسواق الدولية لابد وأن تراعى مثل هذه الاختلافات اذا كان لها أن تعمل فى هذه الاسواق بفعالية ، واذا أرادت أن يكتب لها النجاح فى هذه الاسواق .

البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة :

إن تأثير البيئة الخارجية العامة عادة ما يتصف بالعمومية ، كما أنه قد يؤثر على المنظمات الاعمالية بصورة غير مباشرة . أما البيئة الخارجية

الخاصة فهى أكثر تأثيراً على المنظمات وبطريقة مباشرة . فالمنظمات عادة ما تواجـه أكثر من متغير من متغيرات البيئة الخارجيـة الخاصة وبصورة يومية . ومن هنا فانه ليس من المستغرب أن تخصص المنظمة وقتاً وجهداً اكبر لمتابعة البيئة الخارجية الخاصة بها عن ذلك الجهد والوقت المخصص لمتابعة بيئتها الخارجية العامة . وتتكون البيئة الخارجية الخاصة من عدد من العنـاصر (أو المتغيرات) مثل المنافسون ، والمستهلكون ، والوكالات الحكومية ، والموردون ، والمنظمات العمالية . وفى السطور القليلة القادمة سوف نعرض لهذه المتغيرات بشئ من الاختصار لتحديد مدى تأثيرها على اداء المنظمات الاعمالية .

١ - المنافسون : يمكن تعريف المنافسون بصورة عامة على أنهم جميع المنظمات التى تتنافس فيما بينها فى الحصول على الموارد (Griffin, 1989) . وقد تشمل هذه الموارد كل من دخل المستهلك ، أو الموارد التمويلية ، أو الموارد الطبيعية ، أو الموارد البشرية . والواقع أنه من الصعب أن تحدد المنظمة من هم المنافسون لها فى لحظة معينة والذين يتنافسون معاً بصورة مباشرة فى الحصول على الموارد المتاحة فى المجتمع . ويزداد الأمر صعوبة عندما ترغب المنظمة فى تحديد عناصر المنافسة غير المباشرة لها ، أو فى تحديد من هم المنافسون المحتملون فى المستقبل . ولا تعنى هذه الصعوبة عدم قيام المنظمة بتحديد منافسيها فى السوق أو المحتمل وجودهم فى السوق . فالفشل فى ذلك يؤدى الى وجود المنظمة فى موقف لا يسمح لها بالنمو والاستمرار .

ويقدم تحليل المنافسون بعضاً من التصورات والرؤى للمدير حول طبيعة السوق الذى تعمل به المنظمة . فمثل هذا التحليل يفيد الادارى فى أنه يعرف أولاً من هم المنافسون ؟ وماهى التغيرات المحتملة فى استراتيجيات هؤلاء المنافسون ؟ ولماذا يقوم المنافسون باجراء أى تعديل محتمل فى استراتيجياتهم ؟ ويفيد هذا التحليل أيضاً فى تحليل موقف المنظمة فى سوق الصناعة والموقف النسبى لكل منافس فى هذه السوق . واخيراً فان هذا التحليل يمكن المنظمة من تحديد الجوانب الرئيسية والتى تزيد قدرتها على

المنافسة فى السوق ، وكذلك تحديد أى الاستراتيجيات التنافسية التى يمكن أن تستعين بها فى منافستها للمنظمات الأخرى .

ويرى بورتر (Porter, 1980) أن تحليل المنافسة يقتضى الاجابة على أربعة أسئلة رئيسية . ويتعلق السؤال الأول والثانى منهما بالاستراتيجيات التنافسية الدفاعية للمنظمة ، أما السؤالين الأخرين فهما يتعلقان بالاستراتيجيات التنافسية الهجومية . وتتمثل هذه الأسئلة الأربعة فى الأسئلة الآتية :

(١) هل يمكن القول بأن المنافس يشعر بالرضا عن موقفه الحالى في السوق ؟ فذلك المنافس يكون ذو اتجاه ضعيف نحو تغيير أو تعديل استراتيجياته المستخدمة حالياً فى السوق .

(٢) اذا لم يكن المنافس راضياً عن وضعه الحالى فى السوق فما هى التعديلات المتوقع أن يقوم بها فى استراتيجياته ؟ وما هى درجة خطورة القيام بهذه التعديلات ؟

(٣) ما هى أكثر جوانب الضعف لدى المنافس والتى يمكن استثمارها لصالح المنظمة ؟

(٤) ما هى التصرفات التى يمكن أن تأتى بها المنظمة تؤدى الى احتمالات عالية بأن يقوم المنافس باتخاذ اجراءات مضادة بحيث يمنع المنظمة من الحصول على ثمار هذه التصرفات ؟

وبصفة عامة فان تحليل المنافسة يتطلب من المنظمة أن تقوم بتحديد درجة شدتها ، وتحديد هيكلها ، وتحديد معدل التطور والنمو فى السوق ، واخيراً بالقيام بعدد من المقارنات فى نفس الصناعة التى تعمل بها . دعنا ننظر الى هذه الجوانب لتحليل المنافسة عن قرب .

أ - **درجة شدة المنافسة** : تعد درجة شدة المنافسة من الجوانب الهامة فى تحليل المنافسين . وتتأثر هذه الدرجة بعدد من العوامل الهامة والتى أهمها ما يلى (Porter, 1980) :

١ - إن الصناعة التى يعمل بها عدد من المنظمات ذات القوة المتساوية تكون المنافسة فيها أشد من تلك الصناعة التى يوجد بها منظمة واحدة أو عدد محدود من المنظمات المسيطرة عليها .

٢ - معدل نمو الصناعة . فالصناعة التى تتصف بمعدل نمو بطئ تكون شدة المنافسة فيها عالية وذلك على العكس من الصناعات التى تنمو بمعدل سريع . فالصناعة ذات النمو البطئ تفرض على المنظمات التى ترغب فى التوسع فى حجم سوقها فى أن تحقق ذلك على حساب منافس آخر نظراً لعدم التوسع فى رقعة السوق المتاحة .

٣ - التكلفة الثابتة وتكلفة التخزين العالية تؤدى الى زيادة المنافسة . فالمنظمات التى تعمل عند طاقة انتاجية كبيرة تقوم بانتاج كميات كبيرة لتحقيق الحجم الاقتصادى . فاذا كانت تكلفة الاحتفاظ بالمنتجات فى المخزون عالية فان على الشركة أن تتخلص من انتاجها ولو أدى ذلك الى تخفيض سعرها بشكل ملحوظ مما يؤدى الى ظهور حرب الأسعار بين المنافسين .

٤ - عدم القدرة على خلق التمايز فى منتجات المنظمة يؤدى الى زيادة المنافسة . فمثل هذه المنتجات لا يمكن بيعها الا بالاعتماد على السعر والخدمة والذى يؤدى الى شدة المنافسة بين المنظمات التى تقوم ببيعها .

٥ - الزيادة الكبيرة فى الطاقة الانتاجية يؤدى الى زيادة فى شدة المنافسة . حيث أن زيادة الطاقة معناها زيادة الانتاج والذى يلزم لتصريفه تخفيض السعر ومن ثم خلق جو يساعد على شدة المنافسة .

٦ - اختلاف الاتجاهات ، والاراء ، والرؤيا بين المنظمات العاملة فى الصناعة الواحدة تؤدى الى شدة المنافسة . فكل منظمة تدرك الفرص بطريقة مختلفة ، كما أنها تتخذ استراتيجيات مختلفة لمواجهة الفرص والتهديدات كما تدركها المنظمة .

٧ - تزداد المنافسة عندما تزداد المصلحة أو القيود الموجودة فى الأسواق . فازدياد المصلحة يعنى رغبة كل منظمة أن تستفيد بأقصى قدرتها ، وازدياد القيود يجعل كل منظمة تحاول البقاء فى السوق على حساب المنظمات الأخرى .

ب - خصائص السوق وهيكل المنافسة : يتعلق ذلك بالقوة التى تتمتع بها المنظمة فى السوق . فالشركات القائدة فى السوق تعتمد على خبرتها المتراكمة فى الانتاج والتسويق ، وعلى معرفة الافراد بالمنتجات أو الخدمات التى تقدمها المنظمة ، وعلى متوسط تكلفة منخفض للوحدة فى وضع كثير من القيود أمام أى منظمة جديدة ترغب فى الدخول الى السوق . وفى ظل ذلك الوضع فان على أى منظمة جديدة والتى ترغب فى الدخول الى السوق أن تعتمد على فكرتين أساسيتين . الأولى ، أن تصل الى اختراع جديد أو منتج جديد متميز عن ذلك الذى يقوم المنافسون بتقديمه فى السوق . الثانية أن تختار قطاع محدد من السوق A market niche تركز فيه جهودها حتى تثبت أقدامها فيه . كذلك تختلف استراتيجيات المنافسة باختلاف نوع المنافس . فالمنظمات المحتكرة للسوق لاتواجه أى منافسين مباشرين . أما المنظمات التى تعمل فى ظل منافسة احتكار القلة فهى تتمتع بمركز قوى فى السوق بشكل يعوق دخول منافسين جدد . ومثل هذه الشركات لا تعتمد فى منافستها على جانب المستهلك ومن ثم فان المنظمة لا تجنى ثماراً كبيرة من وراء عملية تخفيض أسعار منتجاتها (Mc Nichols, 1983) . وما يحدث فى مثل هذا السوق أن تقوم أحدى المنظمات بتسعير المنتج على أن يتبعها المنظمات الأخرى فى ذلك . أى أن تكون هناك منظمة قائدة تحدد السعر وتقوم المنظمات الأخرى بالامتثال لهذا السعر . ومثل هذه المنظمات لا يهمها المنافسون المباشرون ولكن الأهم لها هو التفكير فى كل المنظمات الأخرى والتى لا يمكن اعتبارها منافسون مباشرون . فمثلاً تعمل الشركات التى تنتج الحاسبات الألية الكبيرة الحجم فى سوق يتسم بمنافسة احتكار القلة ولا تعد المنظمات الأخرى المنتجة لنفس الحاسب منافس مباشر . ولكن تأتى المنافسة من الشركات الأخرى التى تقوم بانتاج الحاسبات الألية صغيرة الحجم . وكذلك تعمل الشركات المنتجة للسيارات فى الولايات المتحدة فى ظل سوق يتسم بمنافسة احتكار القلة ، ولا تأتى المنافسة القوية من

الشركات الأخرى المنتجة لنفس السيارات الكبيرة الحجم ولكنها تأتى من منافسة الشركات اليابانيـة والتى تنتج سيارات صغيرة الحجم . فالعبرة اذن فى ظل منافسة احتكار القلة ليست بالمنافسة المباشرة ولكن بالمنافسة غير المباشرة .

أما المنظمات التى تعمل فى ظل وجود عدد كبير من المنافسين فهى إما أن تعمل فى سوق يتسم بالمنافسة الكاملة أو سوق يتسم بالمنافسة غير الكاملة . ويتصف سوق المنافسة غير الكاملة بوجود تمايز فى اذهان المستهلك بين منتجات المنظمات المتنافسة بصرف النظر عن كون أن هذا التمايز هو تمايزاً حقيقياً أو تمايزاً نفسياً . ويؤدى ادراك هذا التمايز من جانب المستهلك الى وجود الاستعداد لديه لتحمل الفروق السعرية بين المنتجات المختلفة . وبطبيعة الحال قد يعتمد التمايز على الجودة ، أو المركز الاجتماعى ، أو الخدمة ، أو السعر ، أو أى خليط منهم ، أو أى عنصر آخر للتمايز . أما المنظمات التى تعمل فى سوق المنافسة الكاملة فهى تكون غير قادرة على خلق تمايز لمنتجاتها فى السوق . ومن أمثلة ذلك تلك المنظمات التى تعمل فى سوق المواد الخام كالمعادن ، والبترول الخام، والمحصولات الزراعية ، وغيرها . فمثل هذه المنتجات تتصف بالتماثل من حيث ادراك الافراد المشترين لها . وتعد الخدمة والسعر الادوات الاساسية للمنافسة للمنظمات التى تعمل فى ظل هذا السوق .

جـ - **تطور السوق ونموه** : السوق بطبيعته متغيراً وليس ثابتاً . فهناك العديد من التغيرات التى تحدث فى الأسواق والتى يجب أخذها فى الحسبان عند تخطيط استراتيجية المنظمة . ومن أهم هذه التغيرات ما يلى (Porter, 1980) :

١ - أن التغير الطويل الأجل فى نمو السوق يحدث عادة نتيجة لبعض الظروف التى تحدث فى البيئة العامة مثل التركيب العمرى للسكان ، أو التغير فى عدد السكان ، أو التغير فى الخصائص الاجتماعية للافراد ، أو التغير فى حاجات الافراد ، أو التغير فى ممارسات المنافسين . والتنبؤ بالتغير فى السوق هو أمر هام

حيث يؤثر ذلك على قرارات التوسع للمنظمة ، أو قرارات تعديل مزيج المنتجات الذى تقدمه المنظمة ، كما أنها تؤثر على قرارات الدخول الى سوق محددة من عدمه .

٢ - أن أى تغير يحدث للمشترى يعد أحد المدخلات الأساسية لأى استراتيجية . فالتغيرات التى تحدث للمشترى تؤثر على كل من السعر ، والجودة ، والاساليب التسويقية الخاصة بالمنظمة . فمثلاً قد تقدم المنتجات أولاً للمشترى الصناعى (مثل الحاسب الألى) ثم بعد ذلك يتم توجيهها الى المستهلك النهائى . ومع تغير طبيعة المشترى فان كل الممارسات التسويقية لابد وأن تختلف مثل منافذ التوزيع ، والخصائص المتوافرة فى المنتج ، والترويج ، والسعر .

٣ - أن مقدار معرفة المستهلك (المشترى) بالسلعة أو الخدمة يعد أيضاً أحد عوامل الاستراتيجيات التسويقية . فعندما تزداد معرفة المستهلك بالسلعة فان قدرته على التمييز بين المنتجات المتنافسة تزداد . وهو يكون قادراً على تحديد خصائص المنتج ، والضمان الممنوح ، ومقدار خدمة المنتج المتوافرة ، وطبيعة اداء المنتج وذلك دون الاعتماد على الاعلان أو على اسم المنتج .

٤ - أن درجة عدم التأكد من السوق تقل مع زيادة معرفة المنظمة بالطريقة الأفضل للمنافسة فى هذا السوق . فالمنظمة عندما تعمل فى السوق لأول مرة تكون مثقلة بعدد من العناصر التى تتصف بعدم التأكد مثل حصة المنظمة فى السوق ، أو مزيج المنتجات الأمثل الذى ينبغى عليها أن تقدمه للسوق ، ومن هم المستهلكون المحتملون ، وكيف يمكن للشركة أن تصل اليهم ، وذلك الى جوار العديد من المشاكل الفنية والانتاجية الخاصة بانتاج المنتج . وبمرور الزمن وعن طريق اكتساب الخبرة تصبح المنظمة قادرة على وضع استراتيجيات اكثر تفصيلاً لمواجهة المنافسة فى السوق .

٥ - أن المعرفة الخاصة والتى قد تكون لدى منظمة واحدة أو عدة منظمات والتى كان لها السبق فى الدخول الى السوق سرعان ما تصبح معرفة عامة لجميع المنظمات مما يقلل من الميزة التنافسية للمنظمات ذات السبق فى السوق . فمثلاً براءات الاختراع التى تحمى اختراعاً معيناً تنقضى عبر الزمن وبذلك تستطيع المنظمات الأخرى أن تقوم بتقليد المنتج والمنافسة فى السوق . كذلك زيادة التدريب للافراد فى مجال تكنولوجى معين يؤدى الى زيادة عدد الافراد القادرين على العمل فى هذا المجال وعدم تفرد بعض المنظمات بهذه القدرات البشرية .

٦ - أن التغير فى هيكل التكلفة ، وكذلك التغير فى أسعار صرف العملات الاجنبية يؤدى الى تغير فى سعر المنتجات ومن ثم التأثير على مكانته فى السوق ، فتغير سعر الصرف يؤثر على أسعار المنتجات الاجنبية فى السوق المحلية وكذلك على اسعار المنتجات التى تباع فى اسواق اجنبية ، ويؤثر ذلك التغير فى الأسعار فى هيكل وشكل المنافسة التى توجد فى السوق . كذلك فإن تكلفة رأس المال ، والاجور ، والمواد الأولية ، والاتصالات ، ووسائل النقل تؤثر على أسعار المنتجات ومن ثم فى الطلب عليها فى السوق .

٧ - أن المنتجات الجديدة قد تأتى من داخل أو من خارج السوق الحالى الذى تتعامل فيه المنظمة . فمثلاً تقديم منتج جديد قد يؤدى الى خلق سوق جديدة أو قد يعتمد على نفس السوق الحالى . كذلك فان المنتجات الجديدة قد تؤثر على تكلفة الانتاج ، والتسويق ومن ثم التأثير على أسعار المنتجات وهيكل الربح فى السوق .

٨ - أن أى ابتكارات تسويقية قد تمكن المنظمة من الوصول الى أسواق جديدة لم يكن فى المقدور الوصول اليها من قبل . وقد تكون هذه الابتكارات فى صورة وسائل اعلانية جديدة ، أو منافذ توزيع جديدة ، أو حتى غلاف جديد للسلع الحالية ... الخ .

٩ - أن أى تغير فى الصناعات القريبة من الصناعة التى تعمل بها المنظمة يمكن أن يؤثر على خصائص السوق الخاص بالمنظمة . فمثلاً الزيادة فى عدد وقوة الموردين والمزعين يمكن أن يؤثر على قوتهم فى المساومة ومن ثم على التكلفة . فاذا كان هناك موردون محدودين فان ذلك يضع قيداً على المنظمة فى حجم ما تنتجه ومن ثم تكلفة الانتاج . وكذلك اذا كان هناك مزعون محدودين فان قدرة المنظمة على توزيع المنتجات الجديدة تكون محدودة ومن ثم يؤثر ذلك على تكلفة التوزيع . وتظهر هذه المشكلة بصورة اكبر عندما تقوم أحدى المنظمات غير المعروفة فى السوق بتقديم منتجاً جديداً وترغب فى تنمية منافذ التوزيع لهذا المنتج . فحصول هذه المنظمة على مكان مناسب لمنتجاتها داخل منافذ التوزيع يعد أمراً مكلفاً للغاية .

١٠ - أن أى تغير فى السياسات الحكومية قد يؤدى الى تغير فى هيكل السوق . فمثل هذه السياسات يمكن أن تؤثر على قدرة بعض المنظمات فى الدخول الى الاسواق ، أو يمكن أن تؤثر على الممارسات التنافسية لبعض المنظمات ، أو يمكن أن تؤثر على مقدار ما تستطيع الحصول عليه من ارباح . فمثلاً تدخل الحكومة لمنع اعلان السجائر بالتليفزيون قد دفع بالمنظمات الى أن تبحث عن وسيلة اعلانية جديدة مثل الصحف .

د - **القيام بالمقارنات داخل الصناعة** : حتى يمكن للمنظمة أن تحلل الفرص والتهديدات التى تواجهها فان عليها أن تقوم بتقييم خصائص الصناعة التى تعمل بها . ومثل ذلك التقييم لا يعد أمراً سهلاً . فمثلاً يعد أمر تحديد المنتجات البديلة Substitutes أمراً صعباً للغاية . ومن المهم للمنظمة أن تحدد هذه المنتجات لأنها تؤدى نفس الوظائف للمستهلك كالتى تؤديها منتجات الشركة ولكنها تقلل من قدرة المنظمة على فرض السعر الذى ترغب فيه . حيث أن رفع سعر منتج المنظمة يؤدى الى تحول المستهلك الى المنتجات البديلة . ولابد على ادارة المنظمة أن تحدد المنتجات البديلة وأن تعقد المقارنات

بينها وبين ما تنتجه المنظمة حتى يمكن معرفة مقدار المنافسة المحتملة والتى يمكن أن تثيرها هذه البدائل .

٢ - المستهلكون : حيث أن قلب المفهوم التسويقى هو العمل على اشباع حاجات المستهلك فان على المنظمة أن تعمل على تحديد هذه الحاجات أولاً . ومن المهم للمنظمة أن تحدد من هم المستهلكون المحتملون ، ثم عليها أن تقوم بدراسة حاجاتهم .

وبصفة عامة يمكن تقسيم المستهلكون وفقاً لخصائصهم الى عدد من القطاعات والتى تظهر فى الشكل رقم (٣-٤) . ومن هذا الشكل يتضح أن المشترى الصناعى يتصف بخصائص تختلف عن تلك التى يتصف بها المستهلك الفردى (النهائى). كذلك فان هناك عدد من الخصائص المرتبطة بالمنتج ، أو الخصائص الجغرافية والتى يمكن أن تساعد فى دراسة وتمييز حاجات المستهلكين .

والمستهلك النهائى هو ذلك المستهلك الذى يشترى السلعة بغرض اشباع بعض الحاجات الشخصية . وحيث أن الافراد يختلفون فى حاجاتهم ، وفى قدراتهم الشرائية ، وفى استعداداتهم للشراء فان المنظمة عادة ما تقوم بتقسيم هذا النوع من المستهلكين الى عدد من القطاعات السوقية . ثم تقوم المنظمة بتصميم ذلك المنتج الذى يشبع حاجات الافراد فى قطاع سوقى محدد أو عدد من هذه القطاعات . وكما هو واضح بالشكل فان عدداً من الخصائص الديموغرافية (كالسن ، والجنس ... الخ) ، وكذلك عدداً من المتغيرات الاجتماعية يمكن استخدامها فى تقسيم السوق الى عدد من القطاعات السوقية . وفى هذا الصدد فان اختيار المنظمة لبعض متغيرات التقسيم يعتمد على ضرورة ارتباط هذه المتغيرات بحاجات الأفراد ، وباستخدامهم للمنتج ، وبسلوكهم الشرائى(Pride and Ferrell, 1985) .

أما المشترى الصناعى فهو الذى يشترى المنتجات بغرض استخدامها مباشرة أو غير مباشرة فى العملية الانتاجية أو فى العمليات اليومية . ويشتمل مفهوم المشترى الصناعى على المنظمات الاعمالية ، وعلى المنظمات التى لا تهدف الى تحقيق الربح من وراء نشاطها ، وعلى الوكالات الحكوميـة . وتشتمل

خصائص المستهلك النهائى
* الجنس
* الدخل
* مستوى التعليم
* المهنة
* الاسرة
* العوامل الاجتماعية

خصائص تتعلق بالمنتج
* الحجم
* الاستخدام النهائي
* المنافع المتوقعة
* الولاء للعلامة
* مرونة الطلب

خصائص المشترى الصناعى
* المعلومات
* درجة الرشد
* القدرة على مقابلة المواصفات
* الخدمة
* السعر
* الطلب المشتق

الخصائص الجغرافية
* المنطقة
* المدن والمناطق الريفية
* حجم السوق
* الكثافة السكانية
* المناخ

شكل رقم (٣-٤) الخصائص التى يمكن استخدامها فى تقسيم السوق الى قطاعات سوقية

المنتجات الصناعية على كل من (١) المواد الخام ، (٢) المعدات والآلات الرئيسية ، (٣) المهمات والادوات ، (٤) قطع الغيار، (٥) الاجزاء نصف المصنوعة أو التامة الصنع ، (٦) والخدمات . وبصفة عامة يتسم المشترى الصناعى بالمعرفة العالية بالمنتج ، وبقوته النسبية أمام البائع ، وبالرشد فى القرار ، وبأهمية الطلب المشتق له .. الخ .

٣ - **الوكالات الحكومية** : على الرغم من كون أن الوكالات الحكومية تعد من مستهلكى المنظمة الا أن تأثير هذه الوكالات يتعدى التأثير الذى يحدثه المستهلك على المنظمة . فهذه الوكالات تعمل كمصدر للقوانين التى تحكم اداء المنظمة فى دنيا الاعمال ، أو قد تعمل على تقديم دعماً للمنظمات حتى يمكنها أن تنافس بقوة فى السوق ، وقد تعمل أيضاً هذه الوكالات كمنافس لبعض المنظمات .

أ - **الوكالات الحكومية كمصدر للتشريعات والقوانين** : لقد تعرضنا للدور الذى تلعبه الحكومة فى اطار البيئة العامة (القانونية والسياسية) ، ولكننا هنا نحاول أن نوضح أن الوكالة الحكومية قد تتعامل مع المنظمة بصورة مباشرة بحيث تصبح جزءاً من بيئتها

الخارجية الخاصة . فقد تتدخل الحكومة فى عمل بعض المنظمات ذات الأهمية الاستراتيجية للدولة وتضع بعض القوانين الخاصة بها . أو قد تتدخل الدولة لمنع اتحاد وانضمام بعض الشركات اذا كان ذلك يؤدى الى التقليل من المنافسة فى السوق والذى يترتب عليه دائماً خسارة المستهلك . فالحكومات التى تعمل فى ظل النظام الرأسمالى يكون هدفها الاساسى أن تظل المنافسة قائمة ومن هنا فهى تعمل على عدم وجود انضمام لشركتين أو اكثر حتى اذا تحقق عن ذلك بعض الوفورات الاقتصادية اذا كان ذلك يؤدى الى ظهور الاحتكار . فالمضار الخاصة بالمستهلك تكون اكبر من هذه الوفورات (Stanton, 1984) .

ب - مساعدة المنظمات القائمة : تعمل الوكالات الحكومية على تسهيل عمل العديد من المنظمات فى كثير من الاحيان من خلال عدد من الممارسات . فهى قد تقدم مساعدات مالية لبعض المنظمات أو احياناً لكل المنظمات العاملة فى صناعة محددة . وهى أيضاً قد تقدم بعض المساعدات من خلال دعم السعر الخاص بالمنتجات ، أو قد تقوم بتقديم بعض القروض ذات سعر الفائدة المنخفض ، أو قد تقوم باعفاء بعض المنظمات من دفع ضرائب محددة لفترة زمنية محددة ، أو قد تقدم بعض الأموال لكى تنفقها المنظمات على البحوث والتطوير .

كذلك قد يؤدى تدخل الحكومة لوضع بعض القيود على بعض المنظمات الى خلق فرص لبعض المنظمات الأخرى . فمثلاً اشتراط مقابلة المبانى الخاصة بالمنظمة للمواصفات الصحية والأمان يخلق فرص عمل لتلك المنظمات العاملة فى ميدان البناء . وكذلك اشتراط وجود بعض الاجهزة المانعة للتلوث تخلق سوقاً للمنظمات التى تقوم بانتاج هذه الأجهزة ، وكذلك بالمثل أجهزة الوقاية من مخاطر الحرائق .. الخ .

جـ - الحكومة كمنافس : قد تقوم الحكومة بالتدخل فى السوق من

خلال انتاج وتسويق بعض المنتجات فتصبح منافساً للمنظمات الاعمالية الخاصة التى تقوم بتقديم هذه المنتجات . ولا ينطبق ذلك على مجال السلع فقط ولكنه يسرى ايضاً على مجال الخدمات . خذ مثلاً خدمة الشرطة والأمن التى تقدمها الحكومة إن مثل هذه الخدمة يقلل من سوق المنظمات الخاصة التى تعمل فى ميدان الأمن والحراسة . خذ أيضاً خدمة اطفاء الحرائق . إن مثل هذه الخدمة تقلل من سوق المنظمات الخاصة التى تعمل فى ميدان انتاج منتجات تسهل من إطفاء الحرائق ... وهكذا .

٤ - **الموردون** : يعد الموردون أحد عناصر البيئة الخارجية الخاصة والتى ينبغى للمنظمات أن تهتم بدراسته . فنظرية النظام تذكرنا دائماً بأن المنظمة تعمل فى نظام مفتوح . ولذلك فهى تعتمد فى مدخلاتها على عدد من الموردين . وبطبيعة الحال فان شكل ، ودرجة تكرار المدخلات التى تحتاج اليها المنظمة يؤثر على نجاحها تأثيراً مباشراً . وما يهم المنظمة فى هذا الصدد أن تتحقق من درجة التوافر لعناصر المدخلات ، وايضاً أن تتحقق من درجة جودة هذه المدخلات ، ودرجة الاستمرار فى توافرها .

٥ - **المنظمات والعلاقات العمالية** : لا شك أن العلاقات العمالية تؤثر تأثيراً مباشراً على اداء المنظمات ومن أهم الجوانب التى ينبغى دراستها فى هذا الصدد تأثير العلاقات التعاقدية ، ودرجة توافر العمالة المطلوبة ، والقضايا الخاصة بالعاملين ، وتفاوت الدور الذى تلعبه النقابات العمالية من دولة لأخرى .

فالعلاقات التعاقدية تضمن للافراد تحديد طبيعة العمل المطلوب منهم ، ومقدار الأجر الذى يمكنهم الحصول عليه مقابل ما يقومون به من عمل ، والمنافع المختلفة التى يمكنهم الحصول عليها ومثل هذه التعاقدات تقلل من مرونة العمليات الخاصة بالمنظمة ، والى تحويل الأجور من عناصر تكلفة متغيرة الى تكلفة ثابتة (مثل الأجور المدفوعة الأن لموظفى الحكومة)

كذلك فإن توافر العمالة الماهرة يعد أمراً هاماً للمنظمة وفي بعض الاحيان (في بعض الدول) قد لا تستطيع المنظمة الحصول على ما تحتاجه من هذه العمالة الا من خلال المنظمات التى ترعى شئون العمالة فى الدولة ويؤدى ذلك الى انخفاض قدرة المنظمة على الاختيار الجيد للعاملين لديها ونظراً الاختلاف مهارات وطبيعة تخصص العاملين بالمنظمة فقد تجد الاخيرة نفسها أمام موقف يتطلب منها التعامل مع العديد من المنظمات الخاصة بالعمالة فى نفس الوقت .

أما عن القضايا الخاصة بالعاملين فانه من المهم للمنظمة أن تبحث عن العديد من الوسائل التى يمكن بواسطتها جذب العمالة الماهرة اليها كذلك عليها أن تحدد كيف ستقوم بمواجهة مطالب العاملين فى زيادة الاجور ، أو المنافع الأخرى .

واخيراً فانه من المهم للمنظمات التى تعمل فى عدة دول أن تراعى الاختلافات التى توجد فيما بينها بشأن الدور الذى تلعبه نقابات العمال فى كل منها ففى كل دولة قد تجد المنظمة مطالب مختلفة لنقابات العمال من حيث الأجر ، وساعات العمل ، وظروف العمل ... الخ . كذلك قد يكون لنقابات العمال قوة سياسية ومن ثم يمكنها أن تؤثر على توجيه سياسة الدولة نحو العمالة بها ، كما أنها تستطيع أن تجتذب دعم القادة السياسيين فى الدولة لها .

الأساليب البديلة لتجميع المعلومات البيئية :

لا شك وأن المنظمة تقوم بتجميع المعلومات البيئية العامة والخاصة بغرض تحديد الفرص والتهديدات التى تواجه المنظمة ، وبغرض تنمية الاستراتيجيات البديلة للاستفادة بهذه الفرص أو لتجنب التهديدات التى تواجهها وهناك العديد من الطرق التى يمكن بواسطتها أن تقوم المنظمة بتجميع المعلومات البيئية ومن أهم هذه الطرق ما يلى :

١ الاعتماد على مصادر المعلومات الشفهية

٢ الاعتماد على مصادر المعلومات المكتوبة

٣ - الاعتماد على نظم المعلومات المعتمدة على الحاسبات الآلية .

٤ - التجسس الصناعى .

٥ - أساليب التنبؤ .

وفيما يلى شرحاً مختصراً لهذه الطرق فى جمع المعلومات عن بيئة المنظمة الخارجية العامة والخاصة .

١ - **الاعتماد على مصادر المعلومات الشفهية :** يمكن الحصول على المعلومات الشفهية من عدد من المصادر مثل الراديو والتليفزيون ، أو العاملون بالشركة (سواء كانوا زملاء عمل ، أو رؤساء ، أو مرؤوسين) ، أو من بعض الافراد خارج المنظمة (مثل المستهلكون ، أو العاملون بالمنظمات الاخرى ، أو الموردون ، أو الاستشاريون ، أو المحللون للمرقف المالى) . وتدل البحوث على أن الادارة العليا للمنظمات تعتمد بصورة كبيرة جداً على هذا المصدر من المعلومات (Wall, 1974 ; and Rhyne, 1984) . كذلك تشير البحوث على أن المعلومات الشفهية تستخدم بواسطة المديرين في المستويات العليا بصورة اكبر من المديرين فى المستويات الدنيا . كذلك تدل الدراسات على أن المنظمات كبيرة الحجم تعتمد على مصادر المعلومات الداخلية اكثر من اعتمادها على مصادر المعلومات الخارجية .

والواقع أن المعلومات الشفهية تعد أكثر تفضيلاً بواسطة رجال الادارة لعدد من الأسباب . أولاً ، أنها أسرع من أى مصدر آخر ، وثانياً ، أنها تعد موضعاً للتأكد والتنقيح والاستفسار . وثالثاً ، لانها تناسب الوقت القليل المتاح للاداريين اثناء العمل ، واخيراً ، لانها تسمح بالمرونة فى العرض وباتاحة الفرصة لمن يعرضها لكى يركز على الجوانب الهامة فيها .

٢ - **مصادر المعلومات المكتوبة :** يمكن الحصول على المعلومات المكتوبة من خلال الاطلاع على عدد من المصادر وتتضمن هذه المصادر تلك المصادر المتوافرة لقطاع عريض من الجماهير

(كالمجلات ، والصحف .. الخ) ، أو تلك المصادر التى تتوافر لبعض الاعضاء المشتركين دون غيرهم (كالمجلات العلمية ، أو بعض التقارير الصناعية أو الحكومية ... الخ) ، أو تلك المصادر الخاصة ببعض الجماعات المهنية المتخصصة .

ومن الوسائل السريعة وغير المكلفة للحصول على البيانات والمعلومات المكتوبة اشتراك المنظمة فى بحوث الحاسب الألى المباشرة والتى تعطى لها فرصة الاطلاع على بعض قواعد البيانات المتخصصة . ويتميز هذا المصدر بانه يعطى المنظمة المعلومات الحديثة جداً ، وبالمعلومات التى تأتى من العديد من المصادر سواء على المستوى المحلى أو المستوى الدولى .

كذلك يمكن للمنظمة أن تحصل على المعلومات المكتوبة من خلال البحوث التى تقوم بها وذلك لمواجهة مشكلة محددة . كذلك يمكن اضافة التقارير الادارية ، والمذكرات الادارية ، أو محاضر الاجتماعات والجلسات الادارية كمصادر للمعلومات المكتوبة .

ووفقاً للدراسات التى أجريت فى هذا المجال فان الادارات الدنيا فى المنظمة تعتمد على مصادر المعلومات المكتوبة بصورة اكبر من الادارات العليا بها . كذلك فان الدراسات تشير الى أن اكثر المصادر الخاصة بالمعلومات المكتوبة والتى تعتمد عليها المنظمات هى الصحف العامة ، والنشرات التجارية . أما التقارير والدراسات الداخليه (البحوث) فهى أقل المصادر التى تعتمد عليها المنظمة كمصدر للمعلومات المكتوبة .

٣ - **نظم الحاسب الألى :** لا يقتصر هذا المصدر على جمع المعلومات فقط وتبويبها وتحليلها ، ولكنه أيضاً يعتمد على وجود مجموعة من البرامج والتى يطلق عليها النظم المساعدة للقرار Decision support systems (DSS) . وتقوم هذه البرامج بتقييم وتحليل عدد كبير من البيانات الكمية أو الكيفية بغرض مساعدة متخذ القرار فى اتخاذه للقرارت الادارية فى العديد من المجالات (David, 1986) . وهناك عدد من برامج نظم تدعيم القرارات والتى يمكن استخدامها فى

القيام بالتخطيط الاستراتيجي . وتدل الدراسات التى أجريت فى الولايات المتحدة على أن عدد كبير من الاداريين يعتمد على هذه النظم فى اتخاذ القرارات ، وفى القيام بالتخطيط الاستراتيجى (Grinter and Rucks, 1985) .

والنظم المساعدة لاتخاذ القرار تقوم بتجميع ، وتصنيف ، وتبويب العديد من البيانات التى تتعلق بالمنظمة داخلياً ، وببعض المعلومات الهامة والرئيسية فى بيئة المنظمة الخارجية . ومن هنا فان الادارى يمكنه مراجعتها باستمرار لاكتشاف أى فرصة أو تهديد قد يواجه المنظمة فى المستقبل . كذلك يمكن استخدام هذه النظم فى متابعة المنافسين من حيث الاداء المالى لهم ، والممارسات التسويقية ، وكثير من الجوانب الأخرى . كذلك تستخدم هذه النظم بالاشتراك مع نظم المعلومات الادارية لكى توفر كثيراً من المعلومات عن المنظمة ذاتها . واخيراً فان هذه النظم يمكن أن تدعم من الاتصال بين اجزاء المنظمة المختلفة .

ولابد لنا أن نلفت الانتباه الى بعض المخاطر التى يمكن ان تنزلق اليها المنظمة عندما تقوم باستخدام هذه النظم . فبرامج هذه النظم تعطى نتائج صحيحة وذلك بافتراضها لعلاقة معينة بين المتغيرات فى لحظة زمنية معينة . فاذا تغيرت طبيعة هذه العلاقة فى وقت آخر ، أو اذا دخل الى الصورة بعض المتغيرات الجديدة فلابد وأن تقوم الادارة بأخذ ذلك فى الحسبان عند استخدام نماذج هذا النظام . ومن هنا يكون لزاماً على الادارة ان تخلق عدداً من الافراد الذين تخصص جهودهم للتعامل مع هذه النظم ولاجراء أى تعديلات فى نماذج النظام حتى تعكس الوضع الحقيقى الذى تعمل فى ظله المنظمة . كذلك فان النتائج التى تعطيها نماذج النظام لابد وأن تؤخذ مع تقديرات الادارة وقدراتها الابتكارية حتى يمكن الحصول على استراتيجية اكثر دقة وفعالية . فمن غير المرغوب فيه أن تحل هذه النظم محل الادارى فى عملية اتخاذ القرارات ولكن مجرد ارشاده ومساعدته فقط .

٤ - **التجسس الصناعى Industrial spying** : إن أحد الأساليب التى تستخدم فى جمع المعلومات عن البيئة الخارجية وبصفة خاصة تلك المعلومات التى تتعلق بالمنافسين هو أسلوب التجسس الصناعى .

والواقع أن مناقشة هذا المصدر يعد امراً صعباً لعدد من الاسباب أهمها (Thomas , 1988) :

اولاً : أنه لا يوجد اتفاقاً حول ما يعد تجسساً أو ما لا يعد تجسساً . فعلى الرغم من أن بعض الظواهر والسلوك يمكن بالقطع الحكم عليه من حيث كونه تجسساً أو لا ، إلا أن هناك اموراً متشابهات فيما بينها . فمثلاً قراءة المنظمة عن معلومات حول المنافس فى الجرائد اليومية ، أو المجلات بالقطع لا يعد تجسساً ، ولكن على الجانب الأخر وضع أجهزة تصنت على تليفونات المنافس يعد بالقطع من أمور التجسس . ولكن على الجانب الآخر هل يعد أمراً مثل القيام بتفكيك منتج المنافس لمعرفة اجزاؤه وتصميمه تجسساً ؟ وهل يعد تعيين أحد الافراد في المنظمة والذى كان يعمل لدى المنظمة المنافسة ولديه علم كبير بمنتجاتها واستراتيجياتها تجسساً ؟ ويوضح الجدول رقم (٣-٣) عن بعض التصرفات التي قد تعد تجسساً صناعياً وتلك التى لا تعد تجسساً .

ثانياً : أنه حتى ولو أمكن قياس التصرفات التي تقوم بها المنظمة للتجسس الصناعى فان مشكلة نطاق وحجم هذا التجسس سوف تظل موجودة . فمثلاً اذا سألنا المدير هذا السؤال « هل تقوم منظمتك باعمال التجسس بصورة اقل مما كانت تقوم به من عشر سنوات ؟ » فان اجابة المدير بالايجاب يعنى تورط المنظمة بشدة فى عملية التجسس الصناعى ، ولكن الاجابة بالنفى فانها تعنى أن المنظمة كانت متورطة جداً فى التجسس فى الماضى ولا زالت متورطة ولكن على نطاق أقل . والمشكلة هنا أنه لا يوجد مدير يرغب فى الاعتراف بالقيام بهذه التصرفات ومن ثم فان تحديد نطاق قيام المنظمة بالتجسس الصناعى تظل قائمة دون حل مقبول .

المـارسات	نسبة موافقة الاداريين على أن هذا التصرف اخلاقى
١ - قيام المدير بالاشتراك فى بعض المجلات التجارية وقيامه باستخراج أى معلومات منها عن المنافسين .	٪٩٨
٢ - اصدار المدير لتعليماته لرجال البيع بأن يضعوا أمامه تقريراً عن أى تغيير فى نشاط المنافسين .	٪٩٧
٣ - حصول المدير على التقارير المالية للمنافسين بطريقة شرعية واستخراج معلومات منها عن المنافسين .	٪٩٧
٤ - حضور المدير للمعارض وحصوله على معلومات عن المنافسين من المعروضات الخاصة بهم .	٪٩٧
٥ - مدير يرسل أحد رجال البيع إلى المتاجر لمعرفة سلع المنافسين وأسعارهم .	٪٩١
٦ - قيام الادارى بالاستعانة بخدمات جهاز استشارى خارجى لدراسة السوق مع التركيز على وضع المنافسين حالياً ومستقبلاً .	٪٨٦
٧ - مدير يقوم بزيارة المحاكم وقيامه بالاطلاع على ملفات القضايا الخاصة بالمنافسين .	٪٨٢
٨ - مدير يحضر اجتماعات فنية ويستغل ذلك فى الحديث مع موظفى المنافسين لاستخراج معلومات منهم .	٪٧٨
٩ - حصول الادارى على معلومات من خلال القيام بمقابلة أحد العاملين السابقين لدى المنافسين وذلك بغرض تعينه فى منظمته .	٪٧٢
١٠ - مدير يصدر تعليماته الى موظفيه بأن يقدموا تقريراً عن أى معلومات يعرفوها عن المنافسين .	٪٦٨
١١ - السعى وراء أحد العاملين الأساسيين لدى المنافس لاغرائه على العمل بالمنظمة .	٪٦٥
١٢ - شركة بترول قامت باعداد قسم خاص مهمته ملاحظة أعمال الحفر للشركات المنافسة .	٪٥٤
١٣ - قيام الادارى بدعوة المنافسين الى حفل عشاء أو غذاء واستخراج معلومات منهم اثناء الحفل .	٪٤٩

١٤ - قيام الادارى بتقديم تخفيضات هائلة فى الأسعار عند علمه بأن المنافس يقوم باختبار السوق .	٤٩٪
١٥ - قيام الادارى بادعاء أنه عميل محتمل وحصوله على معلومات عن المنافس تحت هذا الادعاء .	٣٢٪
١٦ - قيام الادارى باستئجار مخبر خاص للحصول على معلومات عن المنافسين بأي طريقة .	٣١٪
١٧ - إصدار الادارى لمعلومات خاطئة عن أعمال المنظمة ومنتجاتها بغرض تضليل المنافسين .	١٩٪
١٨ - قيام الادارى بدعوة سكرتيرة المدير المنافس للعشاء وحصوله على معلومات منها .	٨٪
١٩ - إرسال احد الاداريين الى شركات المنافسين طلباً للعمل وذلك بهدف الحصول على معلومات عنهم وليس بهدف الحصول على وظيفة جديدة .	٨٪
٢٠ - إدارى يقوم بعقد مقابلات دورية مع الافراد الذين يعملون لدى المنافس تحت ستار امكانية تعينهم بالمنظمة دون أن تكون لديه النية الحقيقيه لتعيينهم .	٥٪
٢١ - قيام الادارى بمكافأة احد العاملين لدى المنافس لأنه قام باخطاره ببعض المعلومات عن هذا المنافس .	٥٪
٢٢ - طلب الادارى من أحد الموظفين أو المساعدين له بأن يقوم بتسجيل المحادثات التليفونية التى يجريها المنافس .	٣٪
٢٣ - قيام الادارى بزرع أحد الجواسيس فى منظمة المنافس .	٣٪
٢٤ - قيام الادارى بسرقة أحد نماذج المنتجات الجديدة من المنافس	٢٪
٢٥ - قيام الادارى بتوريط المنافس فى اعمال لا أخلاقية وتهديده بغرض الحصول على المعلومات منه .	١٪

جدول (٣-٣) يوضح بعض تصرفات الادارى للحصول على المعلومات ودرجة الاتفاق حول اخلاقيتها

المصدر : Wall, J. and B.P. Shin, " seeking competitive Information , " 1980

وبصفة عامة فإن احدى الدراسات قد اشارت الى أن هناك زيادة كبيرة فى أعمال التجسس الصناعى كوسيلة للحصول على المعلومات عن المنافسين وذلك مقارنة بالماضى . وتعود هذه الزيادة الى شدة حدة المنافسة بين المنظمات ، والى الرغبة العالية لدى الاداريين على نجاح منظماتهم فى دنيا الاعمال (Wall , 1974) . وتشير الدراسة أيضاً الى ان القيام بالتجسس الصناعى يظهر بكثرة فيما يتعلق بالحصول على معلومات عن أسعار المنافسين ، وعن الافكار الخاصة بالتوسع فى طاقة المنافس . أما اقل المجالات تعرضاً للتجسس الصناعى فهى مقدار الأجور المدفوعة للاداريين ، والجوانب الخاصة بالتمويل . ويوضح الجدول رقم (٣ - ٤) المجالات الاساسية والتى تعد مجالات هامة فى القيام بعملية التجسس الصناعى ، ونوع المنظمات التى تهتم بكل مجال من هذه المجالات .

مجال التجسس	الترتيب	نوع المنظمات التى تهتم بالتجسس فى كل مجال بالترتيب
١ - التسعير	١	تجار الجملة والتجزئة تليها المنظمات المنتجة لسلع صناعية .
٢ - خطط التوسع	٢	تجار الجملة والتجزئة ،والمؤسسات التعليمية ومنظمات الخدمة الاجتماعية ، وشركات النقل، ومنظمات المنافع العامه .
٣ - خطط المنافسة	٣	شركات النقل ، ومنظمات المنافع العامة ، ووكالات الاعلان ، ووسائل الاعلان ، ودور النشر ، والبنوك ، وشركات التأمين.
٤ - استراتيجية الترويج	٤	وكالات الاعلان ، ووسائل الاعلان ، ودور النشر ، وتجار الجملة والتجزئة ، وشركات النقل ، ومنظمات المنافع العامة .
٥ - بيانات التكلفة	٥	صناعات الدفاع والفضاء ، وشركات المقاولات ، وشركات التعدين ، وشركات البترول ، والمنظمات المنتجة لسلع صناعية.

مجال التجسس	الترتيب	نوع المنظمات المهتمة بمجال التجسس بالترتيب
٦ - إحصائيات المبيعات	٦	تجار الجملة والتجزئة ، وكالات الاعلان ، وسائل الاعلان ، ودور النشر ، والمنظمات المنتجة لسلع صناعية .
٧ - البحوث والتنمية	٧	صناعات الدفاع والفضاء ، وشركات السلع الموجهه بالمستهلك ، والشركات المنتجة للسلع الصناعية .
٨ - نمط وشكل المنتج	٨	الشركات المنتجة للسلع الاستهلاكية ، وكالات الاعلان ، ووسائل الاعلان ، ودور النشر .
٩ - العمليات الانتاجية	٩	الشركات المنتجة لسلع استهلاكية ، والشركات المنتجة للسلع الصناعية ، والحكومة .
١٠ - براءات الاختراع	١٠	الشركات المنتجة للسلع الصناعية ، والشركات المنتجة لسلع استهلاكية .
١١ - التمويل	١١	شركات المقاولات ، وشركات التعدين، وشركات البترول ، وشركات النقل ، وشركات المنافع العامة .
١٢ - تعويضات واجور الاداريين	١٢	مؤسسات التعليم ، ومنظمات الخدمة الاجتماعية ، والبنوك ، وشركات التأمين.

جدول (٣-٤) يوضح مجالات التجسس الصناعى والمنظمات المهتمة بكل مجال وفقاً لترتيبها .

المصدر : Wall, J.L. and B.P. Shin, " seeking competitive Information , " 198o .

ويوضح الجدول رقم (٣ - ٥) خصائص عملية التجسس الصناعى وذلك من خلال الدراسة التى قام بها كل من وول وشين (Wall and Shin 1980) . ويوضح الجدول أن المنظمات الصغيرة فى مجال الاعلان ، والتوزيع ، والدفاع اكثر احتمالاً للقيام باعمال التجسس الصناعى من المنظمات كبيرة الحجم والعاملة فى ميدان الخدمات الشخصية ، أو التعليم. ويعود ذلك الفارق الى درجة توافر المعلومات . ففى مجال التعليم تقوم المنظمات العاملة بتوفير كل المعلومات عن انشطتها وذلك بطبعها فى كاتالوجات منشورة ومتوافرة لكل مهتم بها . كذلك يشير الجدول الى أن المديرين صغار السن والذين يعملون فى مجال التسويق هم أكثر انواع الاداريين ممارسة لاعمال التجسس الصناعى . وبصفة عامة توضح الدراسة أن الاداريين صغار السن والذين يشغلون مناصب فى الادارة الوسطى يقومون باعمال التجسس بصورة أكبر من قيام الاداريين كبار السن والذين يعملون فى مناصب الادارة العليا بهذا العمل . ويعود ذلك الى الدافع وراء القيام بهذا العمل . فرجال الادارة الوسطى يبحثون عن الترقية الى مناصب اعلى من خلال القيام بهذا العمل والذى يساعدهم فى اداء مهامهم بنجاح .

العنصر	الاكثر اخلاقاً فى التصرف الخاص بالحصول على معلومات عن المنافسين	الاقل اخلاقاً فى التصرف الخاص بالحصول على معلومات عن المنافسين
بيانات شخصية		
السن	الاكبر سناً	الاحدث سناً
التعليم	أقل تعليماً	أكثر تعليماً
المستوى الادارى	الادارة العليا	الادارة الدنيا
المهنة الوظيفية	الافراد	التسويق
بيانات عن الشركة والمنتج		
الحجم	الكبيرة	الصغيرة
مجال الاعمال	الخدمات الشخصية والتعليم والخدمات الاجتماعية	الاعلان ، والنشر ، وتجارة الجملة والتجزئة ،

جدول (٣-٥) بعض الخصائص المرتبطة بالقيام بأعمال التجسس الصناعى

المصدر : Wall, J.L. and B.P. Shin, " seeking competitive Information , " 1980 .

وما نود أن نشير اليه أن هناك اختلافاً كبيراً بين رجال الاعمال حول ضرورة القيام بنشاط التجسس الصناعى كوسيلة للحصول على معلومات عن المنافسين . فهناك من يعتبر ذلك جريمة ويحرمها تحريماً قاطعاً ، وهناك من يعتبر بعض الاعمال التى قد تبدو تجسساً أنها غير ذلك ، وهناك من يرى بأن العمل فى ميدان الأعمال لابد وأن يرتبط بهذا النشاط (Moore , 1982 , and Mclellan , 1983) .

ومن القضايا المرتبطة بالتجسس الصناعى قضية التزوير ، والنصب والتلفيق Counterfeiting . ومصطلح التزوير أو النصب ينطبق على العديد من الأعمال التى قد تأتى بها بعض المنظمات العاملة فى ميدان الاعمال . ومن أشهر هذه الاعمال تقديم علامات أو اسماء للمنتجات تتشابه مع بعض العلامات أو الاسماء لبعض المنتجات المشهورة وذات حجم كبير فى حصتها فى الاسواق . وفى ظل هذه الممارسة فان المنظمة تقوم بتقديم منتج يتشابه مع أحد المنتجات ذات المركز الرئيسى القوى فى السوق مع اعطائه إسماً أو علامة تجارية متشابهة مع الاسم الخاص بالمنتج الاصلى . فمثلاً الرائحة شانيل channel يمكن تقليدها واعطاء اسم للمنتج الجديد متشابه مع اسم الرائحة الأصلى مثل اسم Chanel . كذلك تعد من اعمال التزوير والنصب عمليات القرصنة Piracy والتى تتم من خلال تقليد الاعمال الكتابية والموسيقية أو اعادة طبعها دون الحصول على أذن المؤلف أو دون دفع حقوق التأليف . ويبدو ذلك واضحاً فى مجال الكتب الادبية والعلمية ، وكذلك فى ميدان الموسيقى والافلام كشرائط الكاسيت والفيديو . كذلك تعد عملية إحلال قطع أصلية فى ميدان السيارات أو السلع المنزلية المعمرة

عملاً من أعمال التزوير والنصب (على مستوى المنتج) (clark and shade , 1983).

وتعد من عمليات النصب أيضاً أن تقوم الشركات بالحصول على منتج المنافسين ثم القيام بتفكيكه الى اجزاء لمعرفة مكوناته وتصميمه ثم تقوم هذه الشركات بتقليد هذا المنتج فى الاسواق . ومثل هذه الممارسات قد تصيب سمعة الشركة المنتجة للمنتج الاصلى اذا كان المنتج المزور (المقلد) لايؤدى اداء جيدا ولايشبع رغبات وحاجات المستهلك بالطريقة التى يرغبها . وللأسف الشديد فان تقليد المنتجات الاصلية قد يرتبط ببعض المنتجات التى تتعلق بصحة وحياة الافراد فى المجتمع مثل تقليد اجزاء فرامل السيارة أو الاطارات أو حتى وسائل منع الحمل. ومن أشهر الشركات التي تتعرض لظاهرة التزوير شركة جينرال موتورز الامريكية والتي تقوم ببيع عدد من نماذج السيارات . حيث تدل الدراسات على أن أكثر من ٤٠٪ من قطع الغيار لهذه السيارات والي تباع بأسواق الشرق الأوسط هى قطع تم تقليدها دون الحصول على اذن سابق من الشركة .

٥ - **أساليب التنبؤ** Forecas ing Techniques : تعد أساليب التنبؤ أحد الطرق الخاصة بتحليل المعلومات الخاصة بالبيئة. وتستخدم المنظمات عديد من الاساليب الخاصة بالتنبؤ وذلك بغرض توقع أي تغيرات محتملة فى البيئة العامة أو البيئة الخاصة بالمنظمة . ومن أشهر أساليب التنبؤ المستخدمة فى توقع تغيرات البيئة أسلوب السلاسل الزمنية أو اسلوب التقدير والتخمين ، أو دلفى ، أو استخدام نماذج الاقتصاد الرياضى Econometric ، أو استخدام أسلوب السيناريو .

أ - **أسلوب السلاسل الزمنية** Time series : إن المدخل التقليدى لهذا الاسلوب هو افتراض احتواء البيانات الخاضعة للتحليل لأربعة مكونات أساسية وهى الاتجاه ، والتقلبات الدورية ، والتقلبات الفصلية ، وتقلبات تعود الى الاخطاء العشوائية . ويمثل الاتجاه تحرك المتغير موضع التحليل والتنبؤ (مثل المبيعات أو الربح) تحركاً ثابتاً ومستقراً فى الاجل الطويل . ومثل هذا التغير الثابت قد يعود

الى تغير فى بعض العوامل المؤثرة عليه مثل التغير فى حجم السكان، أو فى المخترعات الفنية، أو عدد آخر من المتغيرات المرتبطة بالبيئة العامة أو الخاصة بالمنظمة .

أما التقلبات الفصليه فهى تلك التقلبات التي تحدث بصورة معتادة خلال فترة زمنية محددة (سنة أو أقل) . وقد تعود هذه التغيرات الفصليه (الموسمية) الى اختلاف فى طبيعة الطقس السائد خلال فترات السنة ، أو لتغير فى بعض الاعراف الاجتماعية والتى منها الاجازات الاجتماعية للمجتمع والتى تؤثر على حركة الطلب لبعض السلع .

وتعد التقلبات الدورية تلك التقلبات الفترية للمتغير موضع التحليل والدراسة ولكنها تختلف عن التقلبات الفصلية فى كون أن زمن التقلب وحجمه يختلف مع اختلاف حجم ومدة دورة الاعمال . أى أن التقلبات الدورية ترتبط بالتقلبات التى تحدث فى دورة الاعمال ذاتها من كساد ، ورواج ، وانكماش ... الخ . أما التقلبات العشوائية فهى تلك التقلبات التى تحدث بصورة غير منتظمة ولذلك فهى لا يمكن التنبؤ بها أو قياسها قياساً صحيحاً . وتظهر هذه التقلبات العشوائية كنتيجة لبعض المواقف الطبيعية أو البشرية مثل الفياضانات ، أو الإضراب عن العمل ، أو ندرة فى الموارد ، أو بعض التقلبات السياسية .

والواقع أن استخدام السلاسل الزمنية فى التنبؤ تقوم على افتراض أساسى مؤداه أن ما حدث فى الماضى سوف يتكرر حدوثه فى المستقبل . فالعلاقة بين المتغيرات الخاضعة للتنبؤ سوف تظل كما هى دون حدوث أى تغير فيها . ولعل ذلك يخالف الأمر الواقع لأن ما يحدث فى الأسواق لا يمكن افتراض استمراره فى المستقبل . فقد يكون من غير المعقول أن نفترض أن المنافس سوف يستمر فى استخدام نفس الاستراتيجيات التى استخدمها فى الماضى . ومن هنا فاننا يمكننا أن نضع تحفظاً على هذا الأسلوب بالقول بأنه يقدم فقط أساساً للتخطيط ولكنه لا يعد تخطيطاً فى حد ذاته . ومن هنا فان على الادارى الذى يقوم باستخدام هذا الأسلوب أن يجرى أى

تعديلات فى نتائج التنبؤ التى تأتى منه وفقاً لتوقعاته الخاصة بتغير أي متغير يؤثر على التنبؤ .

ب - **أسلوب التقدير والتخمين** : يستخدم هذا الأسلوب في التنبؤ عندما تتعامل الادارة مع بعض المتغيرات التى لا يمكن التعبير عنها كمياً ، أو عندما تكون العلاقة بين المتغيرات موضع التحليل غير واضحة . ومن الطرق المتبعة فى هذا الأسلوب أخذ رأى رجال البيع فيما يتعلق بالطلب المتوقع ، أو القيام باستقصاء المستهلك عن نيتهم فى الشراء . وتعد الطريقة الأخيرة جيدة فى حالة التنبؤ بالطلب على السلع الصناعية حيث أن عدد المستهلكين المحتملين يكون محدوداً .

جـ - **أسلوب دلفى Delphi Technique** : عادة ما يستخدم هذا الأسلوب عندما نرغب فى التنبؤ المتوقع حدوثه فى البيئة التكنولوجية . ووفقاً لهذه الطريقة فانه عادة ما يتم استقصاء الخبراء فى مجال التكنولوجى سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الصناعة لمعرفة ارائهم فيما يتعلق بالتطور التكنولوجى المحتمل . ويتم تجميع الاراء الخاصة بهؤلاء الافراد لاكتشاف أى اختلافات فى هذه الأراء . ويلى ذلك إرسال الاجابات المختلفة عن الاجابات التى تمثل إجماعاً الى نفس الافراد مرة أخرى لكى يقوموا بعملية توضيح وشرح لأسباب هذه الاختلافات . وعادة ما تستخدم هذه الطريقة للتنبؤ بالزمن الاكثر احتمالاً لحدوث أى تغيرات فى التكنولوجى والعوامل الاكثر إحتمالاً فى تغيير هذا الزمن المتوقع .

د - **إستخدام نماذج الاقتصاد الرياضى** : تحاول نماذج الاقتصاد الرياضى التعبير عن بعض المتغيرات و العلاقة فيما بينها بشكل رياضى . وهى أساساً تهدف الى تحديد خصائص منتجات المنظمة أو بيئتها والتى تؤدى الى حدوث تقلبات فى المتغير المرغوب التنبؤ به مثل المبيعات أو الربح . وعند التوصل الى المتغيرات التى تحدث تقلباً فى المتغير المراد التنبؤ به فان الادارى يستطيع أن يتوقع قيما

مختلفة لهذه المتغيرات وتحديد تأثيرها المتوقع على المتغير المراد التنبؤ به بشكل رياضى . ومن المتغيرات التى يتم دراستها فى هذه النماذج متغيرات تنتمى الى البيئة العامة للمنظمات مثل أعمار السكان ، ومعدل البطالة ، وعدد الوحدات السكنية المنشأة حديثاً ، أو متغيرات تنتمى الى البيئة الخاصة بالمنظمة مثل التغير فى اسعار منتجات المنافس ، أو التغير فى أسعار المواد الأولية ، أو التغير فى حجم الانفاق الاعلانى للمنافسين ، أو متغيرات من داخل المنظمة ذاتها مثل حجم الاعلان ، أو السعر ... الخ .

هـ - **السيناريو Scenario :** قد يستخدم هذا الأسلوب بغرض التركيز على بعض الاحداث الهامة والمحتمل حدوثها فى المستقبل . وفى ظل هذا الأسلوب فان القيام بالتنبؤ يتم فى ظل وضع عدد من الظروف المحتملة والبديلة وتوقع ما سوف يحدث إذا حدث ووجد كل ظرف من هذه الظروف (O'cnnor, 1978) . ومثل هذا الاسلوب يسمح بوضع بعض التصورات عن عدة مواقف بديلة وما يمكن أن يحدث للمتغير موضع التنبؤ فى هذه المواقف والتى لا تسمح به استخدام أساليب التنبؤ الأخرى . والواقع أن مثل ذلك التنبؤ هو الذى يساعد المنظمة على تنمية عدد من الاستراتيجيات البديلة والتى يمكن أن تتناسب مع كل موقف يحتمل حدوثه .

القيام بتقييم البيئة المحتملة :

عقب أن تقوم المنظمة بتجميع المعلومات عن البيئة العامة والخاصة فان السؤال الرئيسى الذى يواجه رجال الادارة بالمنظمة هو كيف يمكن استخدام هذه المعلومات فى تحديد جوانب أو عناصر البيئة ذات الأهمية للمنظمة . والواقع أن التوجه بالاهتمام بعدد من المتغيرات البيئية دون غيرها من المتغيرات يتأثر بثلاثة عوامل أساسية وهى الهيئة الاستشارية للتخطيط فى المنظمة ، وطبيعة وخصائص رجال الادارة العليا ، وخصائص المنظمة ذاتها .

١ - **دور الهيئة الاستشارية للتخطيط فى المنظمة :** إن الدور الرئيسى للهيئة الاستشارية للتخطيط والتى تعمل فى المنظمة هو

القيام بعملية تجميع وتنظيم المعلومات الخاصة بالبيئة . فهى الجهة المسئولة عن تحويل البيانات الخاصة بالبيئة الى معلومات لها معانى محددة . كما أن عليها أن تقدم للادارة العليا للمنظمة عدداً من الاختيارات البديلة لمواجهة أى تغيرات يمكن حدوثها فى البيئة . وبطبيعة الحال يكون من حق الادارة العليا إما أن تعتمد بعضاً من هذه الاختيارات أو تجرى عليها بعض التعديلات . وعن طريق تنمية عدد من البدائل الاستراتيجية فان اعضاء هذه الهيئة الاستشارية يوجهون الاهتمام نحو بعض المتغيرات البيئية والتى يرونها هامة فى تأثيرها على المنظمة . كذلك فان هؤلاء الافراد يستطيعون القيام بفلترة المعلومات التى تقدم للإدارة العليا . فهم لا يقدمون كل المعلومات التى يحصلون عليها عن البيئة ، ولكنهم يقدمون تلك المعلومات التى تعتبر من وجهة نظرهم ذات أهمية خاصة فى تقرير استراتيجيات المنظمة . ومن هنا فان إدارك المنظمة للبيئة ولموقفها فى هذه البيئة يتأثر الى حد كبير بالدور الذى تلعبه الهيئة الاستشارية للتخطيط (Peters, 1979) .

٢ - **دور الادارة العليا فى تقييم البيئة :** يلعب رجال الادارة العليا فى المنظمة دوراً خطيراً فى تفسير معنى المعلومات الخاصة بالبيئة . وهناك العديد من العوامل الخاصة برجال الادارة العليا والتى تؤثر تأثيراً واضحاً على تفسير معنى المعلومات البيئية . ومن أهم هذه العوامل خصائصهم الشخصية ، ودوافعهم ، والحكم الشخصى لهم ، ودرجة الالتزام باعمالهم ، والصورة الذهنية لديهم عن المنظمة ، وعملية اتخاذ القرارات المتبعة بواسطتهم . دعنا ننظر الى هذه العوامل بشئ من الاختصار (weick, 1979) .

أ - **خصائص الادارة العليا :** هناك عدد من الخصائص الخاصة برجال الادارة العليا والتى تؤثر على عملية فهم واستيعاب المعلومات البيئية . ومن أهم هذه الخصائص الخبرة السابقة لهم فمع زيادة خبرة الادارة العليا تزداد القدرة على تحديد العلاقة بين متغيرات البيئة والمنظمة . كما تزداد القدرة على فهم واستيعاب معنى

المعلومات التى تم جمعها عن البيئة ولكن على الوجه الأخر فقد تؤدى الخبرة السابقة الى تقليل حجم المعلومات التى يتم جمعها عن البيئة نظراً للاعتماد على الخبرة السابقة . وتتمثل الخطورة الحقيقية فى هذه الحالة فى تغير ما تعود عليه رجال الادارة العليا دون أن يفطنوا الى مثل هذه التغيرات .

ب - **الدوافع** : بصفة عامة كلما كانت دافعية الادارى عالية كلما أمكنه تجميع وتحليل حجم أكبر من المعلومات البيئية والعكس صحيح . فالادارى ذوى الدوافع العالية يكون على استعداد لاعطاء زمن اكبر لعملية جمع المعلومات وتحليلها واستنباط ما ورائها من آثار أو نتائج .

جـ - **الحكم الشخصى** : إن الحكم الشخصى لأثر البيئة على المنظمة يؤثر - ولا شك - على حجم المعلومات التى يتم جمعها عن هذه البيئة . فاذا كان حكم رجل الادارة العليا بأن الشركة لا يمكن أن تكون عرضة لمواجهة منافسة فى الاسواق فانه لن يقوم بجمع معلومات عن المنافسين كعنصر أساسى فى البيئة الخاصة بالمنظمة . كذلك فان الحكم الشخصى قد يقلل من أثر التغيرات البيئية على المنظمة . ومن أمثلة ذلك اهمال صناعة السيارات الامريكية لأثر المنافسة اليابانية فى الاسواق بناء على حكم رجال الادارة العليا فى هذه الصناعة بأنه لا يمكن لأحد أن ينافس السيارات الامريكية .

د - **الإلتزام** : إن التزام الادارى بقرار ، أو خطة ، أو استراتيجية التزاماً عالياً قد يمنعه من القيام بأى تعديل فى تصرفاته حتى ولو تغيرت عوامل البيئة . ومن هنا فان بعض رجال الادارة العليا قد يهملون الكثير من المعلومات البيئية اذا كانت غير متماشية مع التزاماتهم السابقة . فمثلاً شركة آفون Avon ظلت متمسكة بعدد من صالونات تهذيب الشعر لعدد من السنوات على الرغم من تحقيق هذه الصالونات لخسارة كبيرة خلال هذه السنوات لمجرد أن رجال الادارة العليا يشعرون بأن هذه الصالونات جزء هام فى مزيج المنتجات الخاص بالشركة (Thurston and Allen, 1981)

هـ - **الصور الذهنية للمنظمة :** لكى تقوم الادارة العليا للمنظمة بالادوار المطلوبة منها فان عليها أن تقوم :

(١) بتجميع معلومات عن البيئة ،

(٢) بتوزيع هذه المعلومات خلال ارجاء التنظيم ،

(٣) بتوضيح العلاقة بين المنظمة وبيئتها .

ولتحقيق ذلك فان على رجال الادارة العليا أن يعملوا على تدعيم بعض الرموز والمعانى ، والصور الذهنية التى تجعل العاملين فى المنظمة يأخذون هذه المعلومات مأخذ الجدية (Weick, 1979) .

ومن هنا فان الصورة الذهنيـة التى يتـم تدعيمها بواسـطة الادارة العليا فى اذهان العاملين بالمنظمة تخدم أغراض أهمها (Dandridge, Mitroff and Joyce , 1980) :

(١) تقدم توصيفاً دقيقاً لما هى المنظمة وما الذى تمثله فى المجتمع.

(٢) تقدم أسبابا لضرورة اجراء التعديلات أو التغييرات وتبسط من قبوله بواسطة العاملين .

(٣) تقدم أسبابا لكل التصرفات التى قامت بها المنظمة أو التى تنوى القيام بها .

(٤) تقدم نموذجاً واضحاً لاجراء أى تغيير فى استراتيجيات المنظمة .

و - **عملية اتخاذ القرارت :** تؤثر الادارة العليا على عملية اتخاذ القرارات من حيث تحديد الغايات من وراء عملية اتخاذ القرارات ذاتها . أى تحديد ما الذى يسعى اليه الاداريين العاملين بالمنظمة من وراء القيام باتخاذ أى قرارات . وكذلك من حيث النمط الذى تفضله الادارة فى عملية اتخاذ القرار مثل النمط الرشيد ، أو النمط السياسى. ومما لاشك فيه أن الغاية والنمط الخاص بعملية اتخاذ القرارات تؤثر على حجم المعلومات التى يتم جمعها ودراستها بغرض اتخاذ القرارات .

٣ - **العوامل الخاصة بالمنظمة :** تؤثر المنظمة على عملية تجميع ، وتحليل ، وتفسير المعلومات الخاصة بالبيئة من زاوية الوقت ، وتوافر الموارد ، ودرجة محاسبة الاداريين على قراراتهم .

أ - **الزمن** : لا شك أن المنظمة قد تضع وقتاً محدداً للانتهاء من عملية تجميع وتحليل المعلومات البيئية . ومثل ذلك الزمن يمثل ضغطاً على عملية تجميع وتحليل المعلومات . وبصفة عامة كلما كان رجل الادارة مشغولاً بالمقابلات ، والاجتماعات كلما كان الوقت المتاح لديه لجمع معلومات عن البيئة ، أو القيام بتحليلها ومعرفة أثرها محدوداً . ويقدر الوقت المتاح للاداري للقيام بعملية التخطيط البعيد المدى بقدر أهمية جمع مزيد من المعلومات . ويقول سيمون أن كل اداري تنفيذي مشغول جداً بمتابعة ومباشرة العمليات اليومية بحيث لا يكون لديه وقتاً كافياً للقيام بأى تفكير فى الأجل الطويل . ولقد أطلق سيمون على هذه الحالة اسم قانون جريشام للتخطيط Gresham's Law of Planning (Simon, 1976) . وفى كثيرمن المواقف نجد أن بعض الاداريين يخلقون ضغط الوقت لانفسهم دون وجود ضغط حقيقى وذلك من خلال تعرضهم لمعلومات لا أهمية لها ، وليسوا هم بحاجة اليها . كذلك يمكن أن يوجد هذا الضغط الحقيقى للوقت من خلال قيامهم بأعمال كان من الممكن تركها للمساعدين لهم أو حتى للمرؤوسين . ومن هنا فان ماكينزى (Mackenzie, 1972) يرى بأن الادارى الناجح هو الذى يستطيع أن يحقق ما يلى :

(١) تخطيط العمل من خلال وضع أهدافه بوضوح مع وضع أولويات لهذه الأهداف .

(٢) تنظيم الوقت المتاح للعمل .

(٣) منع أى ازعاج له اثناء العمل .

(٤) القيام بتفويض بعض الأعمال .

ومن هنا فان على الادارى أن يقوم بتنظيم وقته وتخصيص جزء منه للقيام بالتخطيط الطويل المدى ، وأن يحاول العمل في هذا التخطيط بعيداً عن بيئة العمل المليئة بوسائل الازعاج المختلفة .

ب - **توافر الموارد** : لا شك وأن القدرات والموارد المتاحة للمنظمة تؤثر

تأثيراً ملحوظاً على عملية تجميع المعلومات البيئية . ومن أمثلة ذلك توافر الموارد المادية ، أو البشرية اللازمة للقيام بالبحوث الخاصة بالبيئة أو أحد عناصرها . كذلك فان تحليل وتفسير المعلومات يتطلب وجود نظاما جيدا للمعلومات الادارية وقد لا يتوافر للمنظمة الامكانيات المادية أو البشرية لتأسيس هذا النظام .

جـ - **محاسبة الاداري** : إن محاسبة الاداري على جودة القرارت التي يقوم باتخاذها تؤثر على حجم المعلومات التي يقوم بجمعها قبل أن يتخذ قراره . فالمدير الذي لا يتم مكافأته لقيامه بالتخطيط الاستراتيجي الطويل الأجل سوف يمتنع عن القيام به ، ومن ثم تقل دافعيته لجمع المعلومات البيئية .

مراجع الفصل الثالث

(1) Byron, W.J. (1982) , " In Defence of social Responsibility," Journal of Economics and Business , vol. 34 - 2 , PP. 189 - 192 .

(2) Clak, C. and L. Schkade (1983) , Statistical Analysis for Administrative Decisions, 4th ed., Cincinnat : Ohio , south western.

(3) Dandridge , T., I. Mitroff, and W. Joyce (1980) , " Organizational Symbolism : A Topic to Expand Organizational Analysis, " Academy of Management Review , PP. 77 - 82 .

(4) David, F.R. (1986) , Fundamentals of Strategic Management, Columbus : Ohio, Merrill publication .

(5) Davis, K. and W.C. Frederick (1984) , Business and Society, 5th ed., N. Y. : Mc Graw - Hill Book Company .

(6) Farmer, R. (1984) , " Tariffs and the Arts of Being Mediocre, " Business Horizons, January , PP. 2 - 5 .

(7) Fomburm, C. and W.G. Astley (1983) , " Beyond Corporate Strategy, " Journal of Business Strategy, vol . 3, No: 4 , Spring, PP. 47 - 54 .

(8) Griffin, R.W. (1987) , Management, Boston : Houghton Mifflin publications

(9) Ginter, P. and A. Rucks (1985) , "Strategic Models and Simulations An Emerging Decision - Making Aid, " Journal of System Management July, PP. 24 - 34 .

(10) Jones, T.M. and L.D. Goldberg (1982) , " Governing the large Corporations : More Arguments for Public Directors, " Academy of Management Review, Vol. 7, No: 4, October, PP. 603 - 611 .

(11) Mackenzie, R. (1972), The Time Trap, N.Y. :Mc Graw - Hill Book Company .

(12) Mc Lellan , V. (1983) , " Marty's choice, " Technology Illustrated, November, PP. 48 - 56 .

(13) Mc Nichols, T.J. (1983), Policymaking and Executive Action, 6th ed., N.Y. : Mc Graw - Hill Book Company .

(14) Moore, T. (1982) " Industrial Espinage at the Harvard B - School, " Fortune, september 6, PP. 70 - 73 .

(15) O'Connor, R. (1978) , " Planning under Uncertainty : Multiple Scenarios and Contingency Planning, " Conference Board Report No. 741 .

(16) Ouchi, W. (1981) , Theory Z, Reading, Mass : Addison - Wesley publishers .

(17) Peters, T. (1979) , " Leadership : Sad Facts and Silver Linings, " Harvard Business Review , November, PP. 164 - 172 .

(18) Porter, M. (1980) , Competitive Strategies, N.Y. : Free Press .

(19) Pride, W. and O.Ferrell (1983) Marketing, Boston : Houghton Mifflin Publishers .

(20) Rhyne L.(1984),"Strategic Information: the key to Effective

planning,"Managerial Planing , January, PP. 4 - 10.

(21) Sharplin, A. (1985) , Strategic Managment,N.Y. : Mc Graw- Hill Book Company.

(22) Simon, H. (1976) , Administrative Behavior, 3rd ed., N.Y. : Free press .

(23) Stanton, W. (1984) , Fundamentals of Marketing , N.Y. : Mc Graw - Hil Book Company .

(24) Thomas , J.G. (1988). Strategic Managment : Concepts , Practice , and Cases, N.Y. : Harper and Row, publishers .

(25) Thurston, P. and T. Allen (1981) , " L.L. Bean, Inc. (B)," in A. Thompson and A. Strickland (eds.), Strategy and Policy, plano, Texas: Business publications.

(26) " Complaints About lawyers, " U.S. News and World Report, July 21, 1978 P. 44.

(27) Wall, J. (1974) , " What the competition is doing : Your Need to Know , " Harvard Business Review, January / February, PP. 51 - 58 .

(28) Wall J.L. and B.P. Shin (1980) , " Seeking competitive Information, " in W.F. Glueck (ed.) Business policy and Strategic Management,N.Y. : Mc Graw - Hill Book company.

(29) " Executives See Some Benefits in Recession, " Wall Street Journal, January 13 , J. P. 19.

(30) Weick, K. (1979), " Cognitive Processes in Organization, " in B. Staw (ed.) Research in Organizational Behavior , Greenwich, Conn. : JAI Press .

الفصل الرابع
تقييم البيئة الداخلية للمنظمة

إن الفصل السابق يناقش تقييم البيئة الخارجية للمنظمة وذلك بغرض تحديد طبيعة الفرص والتهديدات التى تواجهها . أما هذا الفصل فانه يهدف الى تحديد جوانب القوة والضعف النسبية فى المنظمة وهو الأمر اللازم لتحديد ما هى الفرص التى يمكن للمنظمة أن تستغلها ، وكيف ستواجه المنظمة تلك التهديدات التى يظهرها تحليل البيئة الخارجية . وحيث أنه من المستحيل أن تكون المنظمة ذات قوة نسبية فى جميع مجالاتها الوظيفية (كالتسويق ، والتمويل ... الخ) ، أو فى الجوانب الادارية والبشرية فانه يكون لزاماً على المنظمة أن تحدد ما هى جوانب القوة والضعف فى ادائها الادارى أو الوظيفى. ويساعد تحديد جوانب القوة والضعف على تنمية عدد من الاستراتيجيات البديلة لاستغلال الفرص البيئية أو تجنب التهديدات .

وفى صدد تحليل البيئة الداخلية للمنظمة بغرض تحديد جوانب القوة والضعف فاننا سنحاول أن نتعرض للموضوعات التالية :

(١) تقييم المجالات الوظيفية ، وتقييم القدرات الادارية المتاحة للمنظمة .

(٢) استخدام مفهوم دورة حياة المنتج كأساس لتوضيح طبيعة العلاقة بين المجالات الوظيفية للمنظمة .

(٣) بعض الاسس التى يمكن استخدامها فى اجراء التقييم .

(٤) تحديد جوانب القوة والضعف للمنظمة .

(٥) تحويل جوانب القوة فى المجالات الوظيفية الى مزايا تنافسية للمنظمة .

تقييم المجالات الوظيفية والقدرات الادارية :

إن احد الطرق التى يمكن استخدامها فى تقييم عمليات المنظمة هى أن ننظر الى المجالات الوظيفية التى توجد بها كالتسويق ، والانتاج

والعمليات ، والتمويل والافراد والموارد البشرية . وتمثل جوانب القوة تلك الجوانب التى تستطيع أن تنافس بها المنظمة فى الاسواق والتى تبنى حولها استراتيجياتها . أما جوانب الضعف فهى الجوانب التى لاتستطيع المنظمة أن تنافس بها لأنها تحد من قدرتها على المنافسة . ويطلق على تحليل جوانب القوة والضعف للمجالات الوظيفية اسم تحليل المزايا التنافسية Competitive Advantages . و الميزة التنافسية ما هى إلا ذلك الجانب الذى يمكن المنظمة من المنافسة بصورة أكثر فعالية فى الاسواق . وما نود أن نشير اليه هو أننا سوف نعرض لهذه الجوانب الوظيفية بصورة ملخصة جداً وذلك لأن القارىء الذى يرغب فى مزيد من التفاصيل عن كل جانب من هذه الجوانب فانه يمكنه أن يعود الى بعض الكتب المتخصصة فيها . وبصفة عامة فان المجالات الوظيفية تشمل :

(١) التسويق .

(٢) الانتاج والعمليات .

(٣) التمويل وجوانب الادارة المالية .

(٤) إدارة الموارد البشرية .

(٥) البحوث والتنمية .

(٦) تقييم القدرات الادارية للمنظمة .

١ - التسويق : حيث أن نشاط التسويق يهدف أساساً الى اشباع حاجات المستهلك فان تقييم النشاط التسويقى للمنظمة لابد أن يتضمن تقييماً لأربعة جوانب أساسية وهى مزيج المنتج ، والسعر ، والترويج ، والتوزيع وهى تلك الجوانب التى تمثل عناصر المزيج التسويقى . فالاستراتيجيات التسويقية تهدف الى تحقيق أربعة أهداف أساسية وهى :

(١) تقديم سلعة أو خدمة مرغوبة ومطلوبة بواسطة المستهلك .

(٢) تحديد السعر ، والجودة ، والصورة الذهنية التى يتوقعها كل من المستهلك والمنظمة .

(٣) تحديد وسائل الاتصال وأساليبه المختلفة للوصول الى المستهلك المرغوب .

(٤) جعل السلعة أو الخدمة متوافرة فى الاماكن التى يتوقع المستهلك أن يجدها فيها .

وعند تقييم النشاط التسويقى فان هناك عدد من الاسئلة التى يمكن استخدامها فى هذا التقييم :

(١) من هم المستهلكون المحتملون للمنظمة ؟وهل تقوم المنظمة بتقسيم السوق الى قطاعات بطريقة سليمة ؟

(٢) ما هى الخطوات التى قامت بها المنظمة لتكون على صلة دائمة بالمستهلك ؟

(٣) هل تقوم المنظمة بتطبيق المفهوم التسويقى ؟

(٤) هل تركت المنظمة قطاعات سوقياً كان الممكن أن تستغله ؟ وهل هناك بدائل لاستخدام المنتج لم يتم استغلالها ؟

(٥) هل عمق واتساع خط المنتجات أو مزيج المنتج متسق مع طبيعة الاستراتيجيات التى تستخدمها المنظمة ؟

(٦) هل يعد غلاف السلعة متسقاً مع حاجات المستهلك ؟

(٧) هل يعد نشاط الاعلان نشاطاً فعالاً ؟ وهل يصل بالفعل الى القطاع المستهدف به ؟ وهل هناك أى عناصر خداع فى الاعلان ؟ وهل يتناسب مع مرحلة المنتج فى دورة حياته ؟

(٨) هل من الضرورى أن تقوم المنظمة بجهود اضافى للتغلغل فى الاسواق الحالية بصورة أكبر ؟ وهل من الضرورى أن تحاول المنظمة الدخول الى أسواق جديدة ؟

(٩) ما هى الميزة التنافسية التى يراها المستهلك فى منتجات المنظمة ؟ ولماذا يشترى المستهلك منتجات المنظمة بالذات ؟

(١٠)من هم المنافسون الرئيسيون للمنظمة ؟ ولماذا يشترى المستهلك منهم؟ وهل دخل الى الاسواق فى الفترة الحديثة منافسون جدد ؟

(١١) هل قامت المنظمة حديثاً باختبار بعض المنتجات الجديدة فى الاسواق؟

(١٢) هل التنبؤ الذى يأتى من خلال القيام ببحوث السوق هو تنبؤا واقعياً ؟

(١٣) هل يعمل مزيج الاعلان ، والبيع الشخصى ، وتنشيط المبيعات بصورة فعالة ؟

(١٤) هل يوجد للمنظمة علامة ، أو اسم تجارى ، أو شعار معروف فى الاسواق ؟

(١٥) هل تعد منافذ التوزيع المستخدمة حالياً بواسطة المنظمة ملائمة ؟ وهل من الافضل أن تقوم باضافة بعض المنافذ ؟ أو هل من الافضل أن تقوم باستبعاد بعض المنافذ ؟

(١٦) ما هى العلاقة بين السعر وحجم المبيعات المحققة ؟ وما الذى يمكن أن يحدث لحجم المبيعات لو قامت المنظمة برفع أو تخفيض السعر ؟

(١٧) هل هناك اتساق بين السعر والصورة الذهنية للمنظمة ؟

(١٨) هل هناك تنسيق بين بيع السلع والخدمات الخاصة بهذه السلع ؟ وهل يشعر المستهلك برضا نحو الخدمة التى تقدمها المنظمة له ؟

والواقع أن الاسئلة السابقة تدور أساساً حول المجالات الرئيسية الاربعة التى ينبغى تقييمها فى اداء النشاط التسويقى (عناصر المزيج) ، ولكن قبل أن نتعرض لهذه الجوانب الأربعة فانه لزاماً علينا أيضاً أن نتعرض لتقييم سوق المنظمة من خلال تقييم القطاع السوقى المستهدف لها .

أ - **تقييم القطاعات السوقية** : يعرف القطاع السوقى بأنه مجموعة المستهلكين الذين ترغب المنظمة فى توجيه جهودها التسويقية اليهم (Stanton and Futrell , 1987). وفى التعامل مع السوق فان المنظمة يمكن أن تستخدم عدداً من البدائل الاستراتيجية مثل (Kotler , 1985) :

(١) استراتيجية التسويق غير المتمايز .
(٢) استراتيجية التسويق المتمايز .
(٣) استراتيجية التسويق المركزه .

ووفقاً للاستراتيجية الأولى فان المنظمة تقوم بالتعامل مع السوق على أنه سوق واحد كبير وتركز فيه على الحاجات المشتركة لكل المستهلكين فى السوق . ومن هنا فان المنتجات والبرامج التسويقية يتم تنميتها لكى توجه الى اكبر عدد من المشترين . وتعد الوفورات فى تكاليف الانتاج والتسويق الميزة الحقيقية لهذه الاستراتيجية . أما الاستراتيجية الثانية فهى تعتمد على إدراك المنظمة لوجود اختلافات فى حاجات المستهلكين وأنه يمكن تقسيم السوق الى عدة قطاعات سوقية بناء على مجموعة من المعايير المرتبطة بهذه الحاجات المختلفة . وهنا تقوم المنظمة بتنمية عدة منتجات أو عدة برامج تسويقية توجه الى عدد من القطاعات السوقية . وبتصميم المنتج والبرنامج التسويقى الملائم للقطاع فان المنظمة تأمل فى اختراق هذا القطاع بطريقة أفضل مما يحقق زيادة كلية فى مبيعاتها . ومن المعروف أن استخدام هذه الاستراتيجية تؤدى الى زيادة التكاليف الخاصة بالبيع ، والانتاج ، والمخزون والادارة ، والترويج ....الخ .

وتفترض الاستراتيجيتان السابقتان أن المنظمة تحاول أن تغطى السوق ككل أو الجزء الاكبر من هذا السوق . وعلى العكس من ذلك فان الاستراتيجية الثالثة (استراتيجية التسويق المركزة) تهدف الى التعامل مع قطاع صغير ومحدود من القطاعات السوقية المتاحة . وتناسب هذه الاستراتيجية تلك المنظمات ذات الحجم الصغير حيث تمكنها من التركيز على قطاع محدد بحيث تحصل على قوة نسبية فى هذا القطاع . ويعود ذلك الى خبرة ومعرفة المنظمة بهذا القطاع معرفة كبيرة ومن ثم امكانية تنمية استراتيجيات تسويقية تمكنها من المنافسة بفاعلية فى هذا القطاع السوقى. وهناك مجموعة من الارشادات التى تم تنميتها لمساعدة الادارى فى اختيار الاستراتيجيات الملائمة للقطاعات السوقية (Porter , 1980 ; and Stanton and Futrell , 1987) :

١ - ضمان درجة عالية من التوافق بين القطاعات السوقية والاستراتيجيات التسويقية . فليس من المعقول مثلاً أن تقوم المنظمة بانتاج منتجات تعتمد على فكرة تزويد مستخدميها بالمركز الاجتماعى المرموق ثم تقوم باستخدام منافذ توزيع موجهة الى كل الافراد فى السوق .

٢ - خلق درجة عالية من التوافق والتطابق بين الفرص والموارد المتاحة . فاذا كانت الموارد المتاحة للمنظمة محدودة فلا يعقل أن تعمل المنظمة على التعامل مع السوق ككل .

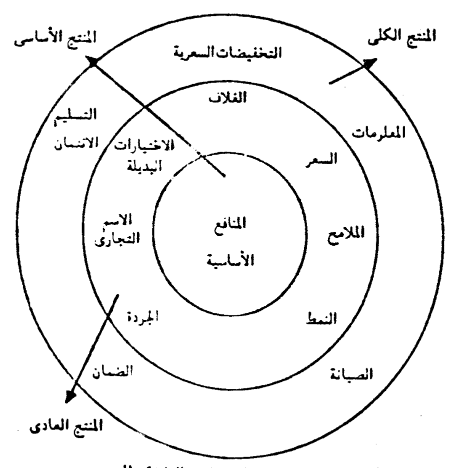
٣ - ينبغى تجنب الدخول الى قطاعات سوقية محدودة جداً. فالمنظمة لابد وأن تدخل الى قطاع سوقى ذو حجم يضمن لها حجماً من المبيعات المربحة . كذلك لابد من النظر الى اعتبارات زيادة تكاليف الانتاج والتخزين نتيجة التعامل مع قطاع صغير جداً .

٤ - ينبغى أن تتفادى المنظمة الدخول الى القطاعات السوقية الى تتصف بالمنافسة الشديدة . فالأفضل للمنظمة أن تدخل الى تلك القطاعات السوقية التى يكون فيها عدد المنافسين محدوداً ، وكذلك تلك التى يكون حجم المنافس فيها صغيراً . ولابد وأن تمتلك المنظمة ميزة تنافسية جيدة حتى يمكنها جذب المستهلكين اليها . كذلك يكون من الافضل أن تبحث عن ذلك القطاع الذى يمكن أن تحقق فيه أهدافها دون أنه يترتب على ذلك تهديداً شديداً للمنافسين . فالدخول الى القطاعات السوقية التى تمثل تهديداً لتحقيق المنافسين لأهدافهم يؤدى الى قيام المنافسين بأخذ اجراءات مضادة ضد المنظمة ونشوب الحرب التنافسية بينهم .

ومن الضرورى أن ننظر الى هذه الارشادات على أنها تلك الارشادات اللازمة لوضع استراتيجيات معتدلة للدخول الى القطاعات السوقية . فهى تلك الاستراتيجيات التى تقلل الى أدنى حد ممكن حجم المخاطر التى يمكن أن تتعرض لها المنظمة عند دخولها الى القطاعات السوقية لأول مرة . ولايعنى ذلك أن مخالفة هذه الارشادات تؤدى الى فشل المنظمة . ففى الواقع العملى نجد أن كثير من المنظمات قد خالفت هذه الارشادات وحققت نجاحاً فى الاسواق .

ب - مزيج المنتج : أن المكون الثانى لأى استراتيجية تسويقية بعد القطاع السوقى هو مزيج المنتجات . وفى الحقيقة فأن أى منتج يتكون من عدد من الخصائص على ثلاثة مستويات رئيسية والتى

تظهر فى الشكل رقم (٤ -١) . وكما يظهرفى الشكل فان المستوى الاول لخصائص المنتج يتمثل فى الاسباب التى تدعو المستهلك لشرائه ويطلق الى هذا المستوى اسم المنافع الاساسية للمنتج Core Benefits (Kotler , 1980) فالفرد لايشترى كاميرا لكى يمتلكها ولكنه يشتريها للحصول على المتعة Pleasure والشهرة . أما المستوى الثانى لخصائص المنتج فهو يشمل الخصائص المادية له . وتشمل هذه الخصائص كل من الجودة ، والملامح الخاصة به ، والنمط الخاص به ، والاسم التجارى له ، والغلاف الخاص به . وهى تلك الخصائص الملموسة التى يمكن ادراكها باستخدام الحواس الانسانية ، واخيراً فان المستوى الثالث هو مستوى المنتج ككل Total Product ، ويشمل هذا المستوى كل الخصائص السابقة مع الخدمات الي يحصل عليها المستهلك عند شرائه للمنتج مثل الخدمات الاستشارية ، والتمويلية والتسليم ، والضمان ، والصيانه .



شكل رقم (٤-١) المستويات الثلاثة للمنتج

ومن الأساسيات المرتبطة بمزيج المنتج عمق واتساع هذا المزيج . فاتساع المزيج يقاس بعدد خطوط المنتجات التى يحتويها هذا المزيج . أما عمق المزيج فانه يقاس بتشكيلة الاحجام والالوان المختلفة والاختيارات الأخرى المتاحة على كل خط من خطوط المنتجات . والقضية الاستراتيجية الأساسية المرتبطة بمزيج المنتجات هى تحديد هذا المزيج الذى يؤدى الى اشباع حاجات ورغبات المستهلكين دون أن يؤدى ذلك الى زيادة فى تكاليف الانتاج والمخزون بصورة اكبر من الزيادة فى الايرادات المتحققة من مبيعات المزيج . وهنا ينبغى أن تراعى المنظمة عدم اضافة أى منتج جديد يترتب عليه نقص فى مبيعات أحدالمنتجات القديمة والتي توجد فى المزيج . فهدف اجراء اتساع فى مزيج المنتجات هو زيادة المبيعات والربح دون أن يتحقق ذلك على حساب المنتجات الحالية فى المزيج .

جـ - التسعير : لاشك أن السعر الخاص بالمنتجات يؤثر على مقدار الايرادات التى تستطيع المنظمة أن تحققها من المبيعات ومن ثم قدرتها على دفع أجور العاملين بها ، ودفع الايجار ، والفوائد ، وغيرها . كذلك يؤثر السعر على الموقف التنافسى للمنظمة في السوق ، وعلى الحصة الي تستطيع المنظمة الحصول عليها في الاسواق . وينبغى أن تكون الأسعار مترافقة مع الاستراتيجيات الأخرى للمنظمة . أما من حيث أهداف التسعير فهى إما أن تكون بغرض تحقيق زيادة فى الربح ، أو ان تكون بغرض زيادة المبيعات ، أو بغرض الاحتفاظ بالوضع الحالى للشركة كما هو . وهناك مجموعة من العوامل التى تؤثر على تحديد استراتيجية التسعير التى تستخدمها المنظمة أهمها :

(١) حجم الطلب على المنتج .
(٢) نصيب الشركة المستهدف فى السوق .
(٣) المنافسة (مباشرة أو غير مباشرة) .
(٤) القطاع السوقى المستهدف .
(٥) التكاليف الخاصة بالانتاج والتسويق .

د - التوزيع : إن نشاط التوزيع هو ذلك النشاط الذى يهدف الى توفير مزيج المنتجات والخدمات المناسب لحاجات المستهلكين فى الوقت والمكان الذى يرغبه المستهلك . ومنافذ التوزيع ما هى الا مجموعة من المؤسسات أو المنظمات التى تؤدى عدداً من الانشطة التى تهدف الى نقل المنتج وحق ملكيته من المنتج الى المستهلك . ويعبر الشكل رقم (٤ - ٢) عن مجموعة الانشطة التى تؤدى بواسطة الوسطاء فى منافذ التوزيع لكل من المنتج والمستهلك . ومن الطرق المتبعة فى تقييم منافذ التوزيع أن تنظر الى المنافع التى تقدمها هذه المنافذ . والواقع إن هذه المنافذ تقدم كل من المنفعة الحيازية ، والمنفعة الشكلية (بتوفير تشكيلة جيدة للمستهلك المحتمل) ، والمنفعة المكانية (بتوفير التشكيلة فى المكان المناسب) ، والمنفعة الزمنية (بتوفير التشكيلة فى الوقت الملائم). واذا رأت المنظمة أى خلل فى توفير هذه المنافع أو أحدها بواسطة منافذ التوزيع فانها يمكنها أن تعالج هذا الخلل من خلال القيام بوظائف التوزيع بنفسها أو من خلال القيام بتغيير بعض منافذ التوزيع . وعند تقرير استخدام البديل الاول فان على المنظمة أن تدرس ما اذا كانت تستطيع القيام بنشاط التوزيع بصورة أكثر كفاءة وفعالية من الموزع أم لا . فاذا كانت الاجابة « بلا » فان البديل الثانى يعد البديل الأفضل لعلاج القصور فى قنوات التوزيع .

هـ - الترويج : حيث أن الترويج هو نشاط اتصال بين المنظمة ومستهلكيها فان تقييم هذا النشاط يدور حول ثلاثة محاور أساسية :

المحور الاول : هو ضرورة التأكد من فعالية كل عنصر مستخدم من عناصر الترويج (كالاعلان ، والبيع الشخصى ، والاشهار والنشر ، وأساليب تنشيط المبيعات ، والعلاقات العامة) .

المحور الثانى : هو النظر الى فعالية المزيج الترويجى ذاته من حيث درجة تفاعله وتناسبه مع الاهداف التى تسعى المنظمة الى تحقيقها من وراء استخدام المزيج الترويجى .

المحور الثالث : تقييم الدور الذى يلعبه الترويج المستخدم فى نقل أى تغيير فى استراتيجيات المنظمة الى رجال البيع والمستهلك ، والعاملون بالمنظمة .

والترويج الفعال يحتاج الى وضع أهداف محددة له وتحديد لحجم الميزانية التي يمكن باستخدامها تحقيق هذه الاهداف ، وتنمية المزيج الترويجى الفعال .

٢ - **تقييم النشاط المالى** : إن العنصر الثانى الذى لابد من تقييمه داخل المنظمة لتحديد طبيعة الاستراتيجيات التى سوف تتبعها المنظمة هو موقفها المالى . والتحليل المالى بالمنظمة يؤدى الى اكتشاف بعض الاعراض الخاصة ببعض المشاكل التى تواجهها هذه المنظمة . كذلك فان هذا التحليل قد يؤدى الى اكتشاف بعض المشاكل في بعض الجوانب مثل معدل دوران المخزون البطىء ، أو الزيادة فى تكلفة المواد الأولية المستخدمة فى الانتاج والتى قد تؤدى الى زيادة المبيعات مع انخفاض الربح المحقق فى نفس الوقت . كذلك فان تحليل الموقف المالى يستخدم فى مساعدة مصادر التمويل مثل البنوك أو شركات الاستثمار الأخرى فى اتخاذ بعض القرارات التمويلية أو الاستثمارية .

ومن أهم الاسئلة التى تستخدم فى تحليل الموقف المالى للمنظمة تلك الاسئلة :

١ - ما هى المعايير التى تم وضعها لقياس الاداء المالى للمنظمة ؟ وما الذى يحدث عندما لاتستطيع المنظمة الالتزام بهذه المعايير ؟

٢ - هل يؤدى التحليل المالى الرأسى الى اكتشاف بعض البنود المالية والتى تبدو أعلى أو أقل من اللازم ؟

٣ - هل يظهر التحليل المالى الافقى بعض الاتجاهات التى يجب أن نهتم بها ؟ أى هل تنخفض ارقام المبيعات والتكاليف والربح أم ترتفع ؟

٤ - هل الخطط المالية للاقسام التابعة للمنظمة تتماشى مع الخطة المالية العامة للمنظمة ككل ؟

٥ - هل يتم استخدام التقديرات الخاصة بالتدفقات النقدية فى القيام بالتخطيط لانشطة المنظمة ؟

٦ - هل يتم اعداد التقارير المالية بشكل ملائم ، وبصورة دورية ، وفى الوقت المناسب ، وهل يتم الاستفادة بمثل هذه التقارير ؟

٧ - ما هو موقف كل من نسب الربحية ، أو نسب السيولة ، أو نسب التشغيل بالنسبة للمنظمة مقارنة بنفس النسب على مستوى الصناعة ككل ؟ أو بالنسبة للسنوات السابقة لنفس المنظمة ؟ أو للتوقعات أو التنبؤات التى تم وضعها سابقاً ؟

٨ - هل ينبغى اعطاء اهتمام اكبر بموضوع الرقابة على المخزون ؟ أو أوراق القبض ؟

٩ - هل زيادة المبيعات تعبر عن زيادة فى حجمها أم نتيجة عامل التضخم؟

١٠ - ما هى طريقة حساب الاستهلاك المستخدمة فى المنظمة ؟ وهل هذه الطريقة تساعد على تحديد قيم الأصول بصورة صحيحة ؟

١١ - هل طرق تقييم المخزون المستخدمة فى المنظمة تساعد على تقديم رؤية واقعية لقيم المخزون ؟

وترتبط الاستراتيجيات المالية بالمنظمة لأنها تحدد مستويات المبيعات والربح المأمولة وذلك عن طريق تخصيص الموارد المالية على المشروعات المختلفة . وهذه الاستراتيجيات تعكس كل من الأولويات والتوقعات الخاصة بالمنظمة فيما يتعلق بالحصول على الاموال وعملية تخصيصها داخل المنظمة . كذلك فان الاستراتيجيات المالية تعكس تكوين الهيكل المالى للمنظمة ، والمتطلبات الخاصة بالتدفقات النقدية ، والسياسات الخاصة بالدفع والائتمان التي يمكن اتباعها فى المنظمة .

والواقع إن البيانات المالية عادة ما يتم التعبير عنها فى شكل ارقام مطلقة . ومثل هذه القيم المطلقة لاتعبر الابقدر محدود جداً عن فعالية المنظمة . فمثلاً اذا قلنا أن الربح هو مليون جنيه (حالة التعبير عن الربح بصورة مطلقة) فماذا يعنى ذلك هل هو جيد ؟ هل هو مناسب ؟ ومن هنا

فان تحديد درجة فعالية المنظمة يتطلب استخدام هذه الارقام المطلقة فى القيام ببعض أنواع التحليل . ومن أشهر انواع التحليل المالى والتى تستخدم للحكم على الموقف المالى للمنظمة التحليل الافقى والرأسى. والتحليل المالى عادة ما يركز على تقييم بعض الجوانب أهمها :

(١) الربحية : وهو الجانب الذى يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام أصولها لكى تحقق ربحاً .
(٢) السيولة : وهى قدرة المنظمة على تحويل أصولها الى نقدية تمكنها من الوفاء بالتزاماتها المالية المستحقة الدفع .
(٣) الرفع المالى : وهو عملية التوازن بين الملكية والديون .
(٤) الكفاءة التشغيلية : وهى قياس أداء الوحدات المختلفة منسوباً الى حجم المدخلات المستخدمة .

والان دعنا ننظر عن قرب الى هذه الجوانب الخاصة بالتحليل الافقى والرأسى ، والربحية ، والسيولة ، والرفع المالى ، والكفاءة التشغيلية .

أ - التحليل الرأسى والافقى : إن فحص العلاقة بين بعض المبالغ المالية يساعد على تفسير المعلومات والبيانات المالية التى يتم اعدادها فى المنظمة . ومن الوسائل المستخدمة فى اكتشاف هذه العلاقة استخدام أسلوب التحليل الرأسى للقوائم المالية . والتحليل الرأسى يؤدى الى تقييم كل بند من بنود القائمة المالية كنسبة مئوية عندما تنسب الى بند آخر كأساس مثل المبيعات ، أو اجمالى الاصول . ومثل هذا التحليل يؤدى الى القدرة على مقارنة المبالغ المالية لنفس الوقت (أى سنة القائمة المالية) . أما التحليل الافقى فهو يساعد على تحديد معدلات التغير فى نفس البند عبر السنوات المختلفة . ولذلك فان هذا التحليل يساعد على اكتشاف أى اتجاهات قد تظهر فى المبالغ المالية التى تحتويها القوائم المالية . وبطبيعة الحال فان كلا النوعان من التحليل يساعد على تقييم الموقف المالى للمنظمة .

ب - الربحية : إن الارباح التى تحققها المنظمة تستخدم كأساس لتمويل الضرائب التى تدفعها المنظمة ، ولسداد الديون والالتزامات المستحقة

عليها ، ولتمويل عمليات الاستثمار المختلفة ، وللدفع لأصحاب رأس المال . والربح ما هو الا الفارق بين الايرادت والنفقات . وهامش الربح يختلف من منظمة لأخرى وهو قد يتراوح بين ١٪ (للسوبر ماركت) الى ٨٠٪ (لمتاجر المجوهرات) (Sondeno , 1985) .
وصافى التدفق النقدى ما هو الا الفارق بين ايرادات المنظمة وتلك التدفقات النقدية لخارج المنظمة والتى تتضمن تمويل بعض جوانب الأصول مثل المخزون ، وأوراق القبض . ويعبر الجدول رقم (٤-١) عن بعض المصادر المحتملة للأموال ، وكذلك بعض الاستخدامات المحتملة لها .

جـ - **السيولة والرفع المالى** : يمكن لأى منظمة أن تمول عملياتها من خلال رأس المال المملوك أو من خلال الاقتراض . والاقتراض يشمل عمليات الحصول على القروض من خلال بعض المصادر الخارجية مثل البنوك ، والموردين أو الدولة ، أو بعض شركات التأمين .....الخ . أما عملية التمويل من خلال رأس المال المملوك فهى تتضمن عملية استبدال ملكية المنظمة بالنقود ، أو القدرات أو أى موارد أخرى . والتمويل الجيد للمنظمة يتطلب توازناً بين رأس المال المملوك ورأس المال المقترض .

وهناك مجموعة من النسب المالية التى يمكن أن تحدد درجة السيولة التى تتمتع بها المنظمة . فمثلاً تعد نسبة التداول ، ونسبة التداول السريع من النسب التى تقيس قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها فى الأجل القصير (أى خلال نفس سنة العمليات) . كذلك هناك نسب للرفع المالى مثل نسبة الاموال المقترضة الى حق الملكية ، أو نسبة الاموال المقترضة الى صافى الأصول . ومثل هذه النسب تقدم مقياساً لقياس درجة التوازن التى توجد فى المنظمة بين أموالها المقترضة وأموالها المملوكة .

وتمويل القروض يتطلب سداد هذه القروض مع الفوائد المستحقة عليها. وفشل المنظمة فى الوفاء بذلك قد يعرضها للفشل والافلاس . أما اذا حدث إساءة فى استخدام الاموال المملوكة فان النتيجة هى عدم وجود عائد

لاصحاب رأس المال أو خسارتهم لأموالهم . ولو حدث الفشل للمنظمة فان أصحاب رأس المال يأتون فى المرتبة الثانية فى حصولهم على أموالهم بعد أن يحصل الدائنون (المقرضون) على أموالهم أولاً . كذلك فان زيادة معدل الاقتراض فى المنظمة يقلل من قدرتها على الحصول على قروض اضافية والتى قد تكون ضرورية لتمويل بعض العمليات المفاجئة والتى قد تمثل فرصا جيدة للمنظمة .

المصادر المحتملة	الاستخدامات المحققة
١ - صافى الدخل من العمليات .	١ - المخزون .
٢ - الاستهلاك .	٢ - أوراق القبض .
٣ - الاقتراض .	٣ - شراء أوراق مالية .
٤ - الحصول على الائتمان التجارى .	٤ - الأرض .
٥ - تخفيض فى حجم الأصول .	٥ - المبانى .
٦ - زيادة رأس المال المملوك .	٦ - المعدات والآلات .
	٧ - تخفيض حجم الديون .

جدول رقم (٤-١) يوضح بعض المصادر والاستخدامات المحتملة للأموال

وتبقى نقطة أخيرة تتعلق بالتوازن بين الاموال المملوكة والاموال المقترضة وهي الخاصة بالرقابة على المنظمة . فالفرد عندما يكون مالكا للمنظمة يكون له صوت مؤثر فى عملية اتخاذ القرارات ، ويكون تأثير ذلك الصوت مقروناً بحجم ما يملك فى رأس المال (Waston and Brigham, 1985) . ومن هنا فان دخول شركاء جدد فى تمويل المنظمة أو طرح أسهم أضافية للبيع تؤدى عادة الي التخفيف من رقابة وسيطرة الادارة الحالية علي المنظمة . أما التمويل عن طريق الاقتراض فهو لايسمح بتدخل المقرض فى عملية اتخاذ القرارات . ولكن اذا زاد حجم الاقتراض بصورة كبيرة فان المقرضون عادة ما يتدخلون فى تحديد العمليات التي يمكن للمنظمة المقترضة أن تعمل فيها . ومن هنا فانهم يقللون من المجالات التي يمكن أن تعمل بها المنظمة دون الحصول على موافقتهم .

د - الكفاءة التشغيلية : إن تحليل كفاءة العمليات التشغيلية في المنظمة تهتم أساساً بمعرفة قدرة المنظمة على توليد المبيعات والارباح باستخدام الموارد المتاحة . وتعد عملية الرقابة على المخزون من أهم الجوانب المرتبطة بالكفاءة لتشغيلية للمنظمة . فالمخزون الزائد عن الحد من المواد الاولية أو من الاجزاء التى تدخل فى انتاج منتج معين تعرض المنظمة لاخطار التلف والتقادم . كذلك فان المخزون الزائد عن الحد من المنتجات النهائية يعرض المنظمة لاخطار السرقة ، والتلف ، والتقادم . كذلك فان رأس المال المدفوع فى هذه الوحدات المخزونة هو رأس مال عاطل ولايمكن أن يستخدم فى آية استخدامات اخرى . وعلى الوجه الاخر لا تستطيع المنظمات أن تعمل بفاعلية اذا كان مخزونها غير كافى . فالمخزون غير الكافى من المواد الاولية أو الاجزاء ، أو المواد النصف مصنوعة يعرض عمليات الانتاج للتوقف والتأخير عن مواعيد التسليم المحددة. ومن هنا فان ادارة المخزون تتطلب من المنظمة أن تحدد ما هو الحجم الامثل من المخزون .

وتعمل المنظمات دائماً على تحقيق التوازن المناسب بين الاصول ، والخصوم ، والدخل ، والنفقات ، وحقوق الملكية . فاحتفاظ المنظمة بالأموال فى صورة نقدية اكثر من اللازم يقلل من قدرتها على تحقيق الارباح لكنه يوفر قدرة المنظمة على الاستفادة من أى فرصة جيدة للاستثمار قد تظهرفى المستقبل بصورة مفاجئة . وبالمثل فان الاستثمار الزائد عن الحد فى الاصول الثابتة يقلل من قدرة المنظمة على دفع النفقات الجارية . وعلى الجانب الآخر فان زيادة جانب الخصوم يؤدى الى زيادة التزامات المنظمة لارتباطها بسداد الالتزامات والفوائد عليها والذى قد يعد عبئاً على الميزانية عندما يزداد بصورة كبيرة وسريعة .

ومن المهم أن نشير الى أنه على الرغم من استخدام أساليب التحليل المالى فى تقدير الموقف الخاص بالمنظمة حالياً وفى المستقبل إلا أن هذا التحليل لايمكن الاعتماد عليه وحده فى الحكم على مستوى اداء المنظمة . فمن الناحية المالية قد تحقق المنظمة أرباحاً ولكن يؤخذ قرار بتصفيتها واستخدام الأموال الناشئة من التصفية للاستثمار فى مجال آخر يعطى ربحا أفضل ، أو به فرص للنمو أعلى من فرصة النمو الحالية للمنظمة .

وتعد الموارد المالية المتاحة للمنظمة من أهم عناصر الموارد لمنظمات الأعمال . فعدم توافر هذه الموارد بصورة كافية يؤدى دائماً الى الحد من قدرة المنظمة على اتباع بعض الاستراتيجيات التى تحتاج الى نفقات كبيرة الحجم . وقد يؤدى عدم توافر الموارد المالية للمنظمة الى توقف عمليات الانتاج وبيع الأصول ولكن توافر الموارد المالية يطرح عددا من الاختيارات الاستراتيجية البديلة أمام المنظمة .

وبصفة عامة تستخدم المنظمات عدد من النسب المالية فى القيام بالتحليل الذى يهدف الى معرفة موقفها المالى . فنسب الربحية توفر مؤشرات لقدرة المنظمة على استخدام المبيعات الجارية فى تحقيق الارباح ، ونسب السيولة تقيس قدرة المنظمة على سداد الديون القصيرة الأجل عندما يأتى تاريخ استحقاقها . أما نسب الرفع فانها تستخدم بغرض تقييم موقف المنظمة من الديون الطويلة الأجل . أما نسب الكفاءة التشغيلية فهى مؤشر لقدرة المنظمة على استخدام مواردها فى تحقيق المبيعات والارباح . وبصفة عامة فان حجم هذه النسب (سواء كانت نسبة عالية جداً ، أو منخفضة جداً) يعد مؤشراً على وجود بعض المشاكل فى الاداء . ويتطلب الوصول الى أسباب هذه المشاكل القيام ببعض أنواع التحليل الأخرى .

٣ - **تقييم نشاط الانتاج والعمليات :** أن العامل الثالث الذى لابد من تقييمه هو النظام الانتاجى للمنظمة . وتعرف ادارة الانتاج والعمليات بأنها تلك العملية الخاصة بادارة الموارد اللازمة لانتاج السلعة أو الخدمة التى تقوم المنظمة بتقديمها الى الاسواق (Chase, andAquilano , 1985) . وتختص الاستراتيجيات الخاصة بالانتاج بكل من الجودة ، والتكاليف ، وخدمات المستهلك ، وفعالية الانتاج ، وزمن الاستجابة . ومن خلال هذه الاستراتيجيات تصبح المنظمة قادرة على خلق سمعة جيدة بها تميزها عن المنافسين لها فى نفس الميدان الصناعى (Schonberger , 1985) كذلك فان الاستراتيجيات الانتاجية عليها أن تهتم ببعض الجوانب الاخرى الى جوار الجوانب السابقة مثل جانب الشراء ، وتصميم واستخدام الآلآت والتسهيلات الانتاجية ، وكذلك الرقابة على الانتاج .

وباختصار شديد فان الاستراتيجيات الانتاجية تتعلق بعملية اختيار ، وتصميم ، وتحديث ، والرقابة على أنشطة المنظمة اللازمة لانتاج منتجات أو خدمات تعكس مستوى الجودة ، والتكلفة ، والخدمة ، والفعالية الانتاجية ، وجدولة الانتاج المرغوب فيها من المنظمة .

ا - **الأختيار :** أن نشاط الأختيار يتضمن تحديد المنظمة لكل من المنتجات التى سوف يتم انتاجها ، وللعمليات الأنتاجية المستخدمة ، وللمعدات والآلات التى سوف تستخدم ، وكذلك القوى العاملة اللازمة لوضع الخطط الأستراتيجية للمنظمة موضع التنفيذ . ويتضمن اختيار المنتج عملية تقرير خط المنتجات أو الخدمات الذى سوف يكون عليه طلب كافى يضمن استمرار العملية الأنتاجية بشكل اقتصادى . ولتقرير ذلك فان التكامل بين الانتاج ونشاط التسويق يعد أمراً هاماً . كذلك فانه لابد من تقرير ما إذا كانت المنظمة سوف تعتمد على الآلية بدرجة كبيرة فى عملياتها الانتاجية أم تفضل القيام بنفس العمليات بصورة يدوية بدرجة اكبر . وعندما تتعدد مواقع ورش الانتاج فان أحد القرارات الهامة والتى لابد من أخذها هو تقرير المواقع الملائمة لهذه الورش أو المصانع .

ب - **التصميم :** إن تصميم المنتجات ، أو العمليات الانتاجية ، أو المعدات والآلات المستخدمة ، أو الوظائف الانتاجية ، أو طرق العمل ، أو نظم الرقابة على الانتاج يعد من الاستراتيجيات الانتاجية الهامة . وفى هذا الصدد فلابد وأن تقرر المنظمة ما اذا كانت الأوامر الخاصة بطلب منتجات معينة سوف يتم تنفيذها على أساس وظائف ، أو دفعات ، أو انتاج نمطى كبير الحجم ، أو عمليات مستمرة . كذلك فان وضع تصميم لتدفق العمل والمواد يعد من التصميمات الاساسية فى العمليات الانتاجية .

جـ - **التحديث :** تتضمن عمليات التحديث مراجعة لنظام الانتاج فى ضوء ضرورة انتاج بعض المنتجات الجديدة أو ضرورة استخدام بعض الخدمات أو العمليات الانتاجية الخارجية . فالتغيير الذى يحدث فى

النظام الانتاجي يعكس استجابة المنظمة لأى تغيرات تحدث فى بيئتها الخارجية . فالتغير فى مستوى التكنولوجى ، أو التغير فى أذواق وطلب المستهلكين ، أو التغير فى استراتيجيات المنافسين لابد وأن تجد صداها فى تغيير النظام الانتاجى المعمول به داخل المنظمة . وكذلك فان ظهور بعض الاساليب الحديثة فى ادارة الموارد ، أو فى تناول المواد الأولية اثناء العملية وقبلها ، أو فى الرقابة على المخزون قد تؤدى الى القيام ببعض التعديلات فى النظام الانتاجى المستخدم بالمنظمة . وما نود أن نشير اليه أن ظهور تكنولوجى جديد ليس معناه أن تقوم المنظمة بالأخذ به مباشرة . ولكن النقطة الأساسية فى تقرير استخدام هذا التكنولوجى الجديد هى هل الفارق فى التكلفة أو الجودة الناشئة عن احتفاظ المنظمة بنفس التكنولوجى المستخدم يؤدى الى تقلص الميزة التنافسية لها ؟ فاذا كانت الاجابة على هذا السؤال بالرفض فانه لا يكون من الضرورى أن تقوم المنظمة باستبدال ما تستخدمه من تكنولوجى بالأخر الذى ظهر حديثاً . أما اذا كانت الاجابة على هذا السؤال بالايجاب فانه يكون من الأفضل للمنظمة أن تعمل على احلال التكنولوجي الحديث محل ما تستخدمه حالياً من تكنولوجى .

د - **الرقابة** : اذا كانت عمليات الأختيار ، والتصميم ، والتحديث هى عمليات فتريه (أى تحدث فى فترات محددة فقط) فأن عملية الرقابة على الأنتاج تعد من العمليات المستمرة في النظام الأنتاجى . وتتضمن عملية الرقابة كل من وضع جداول الأنتاج ، وتحديد طرق التعامل مع الآلات والمعدات ، وأيضاً الرقابة على العاملين فى ميدان الأنتاج . وتتضمن عمليات الجدولة تحديد العدد اللازم من ورديات العمل ، وتحديد حجم العمل الأمثل الذى ينبغى أن يؤدى على كل آلة ، أو فى كل قسم من الاقسام الانتاجية ، وكذلك حجم الانتاج الذى ينبغى تحقيقه فى زمن معين . كذلك فان ادارة استخدام المواد الأولية (كالشراء ، والنقل ، والتخزين) ، وأعمال الصيانه ، وأعمال الرقابة على جودة المنتجات يعد جزءاً أساسياً من الرقابة .

وبصفة عامة هناك عدد من التساؤلات الهامة التى ينبغى الاجابة عليها عند القيام بتقييم نشاط الانتاج والعمليات بالمنظمة . ومن أهم هذه التساؤلات ما يلى :

(١) ما هى العلاقة بين التكاليف وسعر البيع ؟ وهل هذه العلاقة أفضل مما كانت فى الماضى أم أسوأ ؟

(٢) هل تعد مستويات المخزون ملائمة لحجم المبيعات المحققة ؟ وهل يعد المخزون من المواد الأولية ، أو من الاجزاء ، أو من المنتجات تحت التشغيل ، أو من المنتجات النهائية ذو حجم ملائم ؟

(٣) ما هى التكاليف الرئيسية (العمل ، المواد ، والآلات) الخاصة بعملية انتاج المنتجات أو الخدمات ؟ وهل تم القيام بالرقابة على هذه التكاليف ؟

(٤) هل يوجد لدى رجال إدارة الانتاج معلومات تتعلق بالتنبؤ بالمبيعات والتى على أساسها يتم وضع خطط لحجم الانتاج ؟

(٥) هل تصل التقارير الخاصة بالمبيعات ، أو الرقابة على الجودة ، أو المخزون ، أو تكاليف الانتاج الى المديرين المسئولين فى وقت مناسب لتصحيح أى انحرافات أو اخطاء ؟

(٦) هل توجد المبانى والآلات فى صورة جيدة نتيجة القيام بصيانتها بصورة دورية ؟ وهل هناك جزء من المبانى أو الآلات قد وصلت الى حد التقادم الفنى ؟ وهل تعد الآلات والمبانى جيدة اذا ما قورنت بمبانى وآلات المنافس ؟

(٧) هل هناك علاقة طيبة بين العاملين بادارة الانتاج وادارة التسويق ؟ أو بينهم وبين العاملين فى ادارة البحوث والتنمية ؟ أو بينهم وبين أي عاملين أخرين في المنظمة ؟

(٨) ما هى الخطوات التى تم القيام بها بغرض تحديث وتطوير التسهيلات الانتاجية المتاحة ؟

(٩) هل توجد أى نقط إختناقات فى المواد ، أو الآلات والمعدات ، أو العمالة والتى أدت الى تحجيم للقرارات الانتاجية للمنظمة ؟

(١٠) هل يوجد فائض فى الطاقة يمكن المنظمة من القيام بعمليات التوسع ؟

(١١) هل يمكن تحويل التسهيلات الانتاجية المتاحة للقيام بعمليات انتاجية مختلفة بسهولة ؟

(١٢) هل يعد تخطيط ورش الانتاج (أو المصنع) ملائماً للعمليات الانتاجية ؟

(١٣) هل يحدث تذبذب كبير فى جداول الانتاج ؟ وهل يحدث هذا التذبذب نتيجة لأى تقلبات فصلية أو موسمية ، أو نتيجة لأية تقلبات دورية أو نتيجة لسوء تخطيط الانتاج ؟

٤ - **تقييم نشاط إدارة الموارد البشرية :** إن من الوظائف الرئيسية لأيـة منظمة بصرف النظر عن غرضها ادارة الموارد البشرية بها . والافراد ماهم إلا موارد يتم من خلالها تنمية الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة ووضعها موضع التنفيذ الفعلى . وعندما تتمتع المنظمة بقوى بشرية ذات جودة عالية فان ذلك ينعكس على ادارتها انعكاساً مباشراً . ولكن على الرغم من أهمية هذا المفهوم للمنظمة (مفهوم ادارة المورد البشرى)إلا أن العديد من المنظمات لاتعى معنى هذا المفهوم ومحتواه .

وعلى الرغم من وجود وحدة تنظيمة متخصصة داخل المنظمات الكبيرة الحجم والتى تتولى عبء القيام بالانشطة المتعلقة بادارة الموارد البشرية ، إلا أن مسئولية هذه الادارة تقع على عاتق كل مدير يعمل فى المنظمة بصرف النظر عن مستواه الادارى . ومن هنا فان كل الانشطة المتعلقة بالقوى البشرية والتى يقوم بها مدير التسويق ، أو مدير الانتاج ، أو المدير المالى ، أو مدير البحوث والتطوير ، أو أى مدير وظيفى أخر تؤثر تأثيراً ملحوظاً على عملية ادارة الموارد البشرية بالمنظمة .

وتستخدم الاستراتيجيات فى مجال ادارة القوى البشرية فى المجالات الآتية (Ivancevich and Glueck , 1983) :

(١) استخدام المهارات والقدرات الخاصة بالقوى البشرية بطريقة فعالة .

(٢) تزويد المنظمة بالعاملين المدربين تدريباً جيداً والذين تكون دافعيتهم للاداء مرتفعة .

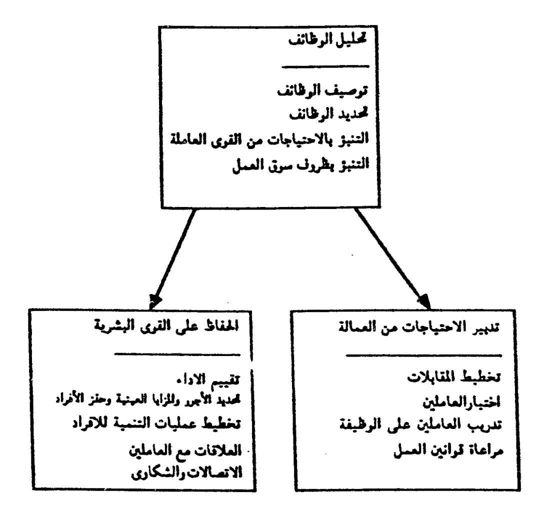
(٣) تهيئة المناخ المرتبط بالعمل والذى يؤدى الى زيادة رضا الافراد عن عملهم ، والقدرة على اشباع (تحقيق) ذاتهم فى العمل .

(٤) القيام بتنمية والحفاظ على جودة مناخ العمل والتى تجعل الرغبة الشخصية في العمل بالمنظمة عالية .

(٥) نقل السياسات المتعلقة بادارة الموارد البشرية الى الأفراد والعمل على توضيحها وشرحها لهم . .

(٦) إدارة عمليات التغيير بحيث تحقق التوازن والمنفعة المتبادلة لكل من العاملين كافراد ، وكجماعات ، وللمنظمة ككل ، وللمجتمع والجمهور الخارجى . . .

ويعبر الشكل رقم (٤-٢) عن أحد وجهات النظر فى إدارة الموارد البشرية والتى يمكن إستخدامها فى مناقشة تقييم هذا النشاط وابعاد هذا التقييم ، وكما هو واضح فى هذا الشكل فان مجالات ادارة الموارد البشرية تتكون من ثلاثة مجالات رئيسية وهى مجالات تصميم وتحليل الوظائف ، ومجال الاختيار ، ومجال الحفاظ على وتطوير القوى البشرية . وأى تحليل وتقييم لهذا النشاط فى المنظمة لابد وأن يركز على هذه المجالات أو الابعاد الثلاثة .



شكل رقم (٤-٢) المجالات الثلاثة لادارة الموارد البشرية .

ا - **تحليل الوظائف :** تبدأ عملية تحليل الوظائف بتحديد تلك المهام التى ينبغى أن تؤدى . ويعقب ذلك تجميع تلك المهام المتشابهة فى وظائف مع وضع توصيف كامل لكل وظيفة ، وتحديد طبيعتها بصورة مكتوبة . وعندما يحدث أى تعديل فى استراتيجيات المنظمة فلابد من التأكد من أن كل المهام المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة تؤدى بواسطة وظيفة محددة وأنه لا يحدث ازدواج فى اداء هذه المهام . وبناء على أى تعديل فى توصيف الوظائف نتيجة لارتباط المنظمة باستراتيجيات جديدة تحدث عملية التخطيط للموارد البشرية التى سوف تحتاج اليها المنظمة .

وتخطيط الموارد البشرية يتطلب القيام بعمل تنبؤ بالاحتياجات من الافراد . وهنا لابد من وضع عدد من الاستراتيجيات والتى تضمن

أن تحصل المنظمة على ما تحتاجه من الافراد ذوى المهارات المناسبة لطبيعة الوظائف المتاحة . وتتضمن تلك الاستراتيجيات - بطبيعة الحال - استراتيجية الاختيار ، والترقية ، وانهاء الخدمة . واخيراً ينبغى أن تعطى الاستراتيجيات وزناً نسبياً لأى تغيرات محتملة فى سوق العمالة ، ودرجة وفرة هؤلاء الافراد ذوى المهارات والقدرات اللازمة لتطبيق استراتيجيات المنظمة .

ب - **تدبير الاحتياجات :** عقب أن يظهر تحليل الوظائف السابق حاجة المنظمة من القوى البشرية فانه لابد من تنمية عدد من الاستراتيجيات لتدبير هذه الاحتياجات . وعملية القيام بالمقابلات واختيـار الافراد المناسبين هى من أهم وظائف ومسئوليات مدير الأفراد . ويعود ذلك الى أن كفاءة اداء أى عملية من العمليات فى المنظمة تتوقف على عملية الاختيار للافراد الاكفاء كل فى تخصصه . وتعود أهميـة اجراء المقابلات والاختيار الى حقيقة أخرى وهى أن تكلفتها عالية . فتشير بعض الدراسات الى أن تكلفة اختيار المهندس الواحد تصل الى حوالى ٦٨٪ من أجره لمدة سنة ، بينما تكلفة اختيار أحد المحاسبين تصل الى حوالى ٦١٪ من أجره السنوى (Gibson, 1976) . ومن هنا فانه لابد من وضع استراتيجية تؤدى الى تخفيض معدل دوران الافراد حتى لا تضطر المنظمة الى القيام باعادة الاختيار لأفراد جدد يحلون محل الافراد الذين قاموا بترك العمل .

جـ - **الحفاظ على الموارد البشرية وتنميتها :** بعد أن يتم اختيار الافراد للعمل بالمنظمة فان الحفاظ على هذه الموارد البشرية والعمل على تنميتها يعد أمراً هاماً فى استراتيجيات المنظمة المتعلقة بهذه الموارد . ومن العناصر الأساسية فى مهمة الحفاظ على الموارد البشرية القيام بعملية تقييم اداء الافراد . وينطوى هذا التقييم على ملاحظة وتقييم سلوك الافراد في العمل . وهذا التقييم يعد عملاً نافعاً للمنظمة فى مساعدتها على تنمية الاستراتيجيات الخاصة بالتدريب

والتنمية ، وفى تقدير الاحتياجات من الافراد لفترة مقبلة ، وفى تخطيط عمليات الأجور ، والتحفيز ، والترقية . كذلك فان هذا التقييم يساعد الافراد على تخطيط مهنتهم ، وعلى اعداد انفسهم للوظائف المستقبلية (Heneman, Schwab, Fossum and Dyer, 1983) .

واقامة علاقات طيبة مع العاملين من خلال تحديد الأجور العادلة ، وساعات العمل المناسبة ، وظروف العمل الملائمة تعد جزءاً هاماً فى استراتيجية الحفاظ على العمالة . والادارة الجيدة هى التى تضع لها سياسات محددة بشأن التعامل مع الموارد البشرية لديها . والأجور العادلة تساعد على الحفاظ على علاقة طيبة بين العاملين والادارة . ويقصد بهذه الاجور تلك الأجور التى تتناسب مع الأجور التى تدفع للوظائف المماثلة فى المنظمات الأخرى ، وأيضاً تلك التى تبدو عادلة اذا ما قورنت بأجور تدفع للوظائف الأخرى بنفس المنظمة . ومثل هذه العدالة فى الأجر تقلل من معدل دوران العمالة ، وتقلل من حاجة المنظمة الى القيام باعادة الاختيار لأفراد جدد لكى يحلوا محل تاركى العمل . كذلك فان الأجور والمنافع التى يحصل عليها الافراد بصورة عادلة تؤدي الى جذب الافراد ذوى القدرات العالية للعمل بالمنظمة . واخيراً فان نظم الأجور والتحفيز المستخدمة فى المنظمة تساعد على دفع الافراد لتطوير وتحسين ادائهم فى العمل .

وبصفة عامة فان الأسئلة الآتية تطرح عند تقييم المنظمة لنشاطها المتعلق بادارة مواردها البشرية : -

(١) هل يعمل لدى المنظمة افراد مؤهلين لوظائفهم تأهيلاً جيداً ؟ وهل يتم تأهيل الافراد عند القيام بترقيتهم الى وظائف أعلى ؟ وهل يتم تدريب من يحل محل من يرقى الى منصب أعلى ؟

(٢) هل معدل دوران الافراد عالياً؟ واذا كان كذلك فلماذا ؟ هل بسبب الأجر ؟ أم بسبب معاملة العاملين ؟ أم أي سبب آخر ؟

(٣) هل الحصول على دم جديد وأفكار جديدة فى المنظمة يتم تقييده من خلال معدل دوران للأفراد منخفض جداً ؟

(٤) هل السياسات الخاصة بالتعامل مع الأفراد هى سياسات واضحة وعادلة ؟

(٥) هل يشعر الأفراد بدرجة عالية من الولاء للمنظمة أم أنهم يشعرون بأنه مجرد عمل يقومون به ؟ وهل توجد لدى العاملين ثقة فى ادارة المنظمة ؟

(٦) هل يستطيع الأفراد اشباع وتحقيق أهدافهم فى الوقت الذى يعملون فيه على تحقيق أهداف المنظمة ؟

(٧) هل كل الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية كالاختيار ، والتعيين ، والترقية ... الخ تتماشى مع قوانين العمل ؟

(٨) هل يتم تحديد التوقعات المطلوبة من كل وظيفة ؟ وهل يتم نقل هذه التوقعات الى العاملين فى كل وظيفة ؟

(٩) هل ترى المنظمة أن الموارد البشرية العاملة بها هى أحد الأصول الهامة ؟

(١٠) هل تضع المنظمة تنبؤات تتعلق باحتياجاتها من الموارد البشرية مقدماً ؟ واذا كان ذلك يحدث فكيف يتم القيام بهذه التنبؤات ؟ وهل يشارك كل مدير وظيفى فى تحديد الاحتياجات أم أنها توضع بواسطة مدير الافراد وحده ؟

(١١) هل يتم تقييم الاداء للافراد بصورة منتظمة ؟ وهل تؤخذ نتائج التقييم كأساس لتحديد الأجور ، والحوافز ، والترقية ؟

(١٢) هل يفتح التنظيم الباب لتقديم الافراد لافكار جديدة يمكن الأخذ ببعضها ؟

(١٣) هل تقوم الادارة باخطار العاملين بأية توجهات مستقبلية للمنظمة ؟ وهل تقوم باشراكهم فى بعض المشاكل المحتملة نتيجة هذه التوجهات الجديدة ؟

٤ - تقييم نشاط البحوث والتنمية : إن وظيفة التطوير فى أعمال المنظمة تلقى على عاتق نشاط رئيس فيها وهو نشاط البحوث والتنمية . ويتعلق هذا النشاط بتطوير المعرفة لدى رجال الادارة والعاملين ، وبتصميم المنتجات الجديدة ، وتطوير المنتجات الحالية ، وبتطوير وتحسين العمليات الانتاجية بالمنظمة . ولابد وأن تضع الوحدة المسئولة عن هذا النشاط عدة استراتيجيات حتى يمكنها أن تحقق مسئولياتها . وعندما يتم تقييم هذا النشاط فانه لابد من التعرض لأربعة مجالات أساسية وهى :

(١) مجال تركيز نشاط البحوث والتنمية (أى هل يركز هذا النشاط على البحوث العلمية النظرية المجردة ، أم يركز على البحوث التطبيقية والعملية)

(٢) طبيعة العلاقة بين وحدة البحوث والتنمية والوحدات الوظيفية الأخرى بالمنظمة .

(٣) درجة قوة نشاط البحوث والتنمية بالمنظمة .

(٤) النطاق الزمنى المتوقع للحصول على نتائج من خلال ما يقوم به هذا النشاط .

والواقع أن نشاط البحوث والتنمية يمكن أن يؤثر على التخطيط الاستراتيجى بطريقتين . الأولى أن هذا النشاط قد يؤدى الى اكتشاف معرفة ، أو منتج ، أو عمليات انتاجية جديدة تعطى للمنظمة فرصة جيدة فى الاسواق . وهنا يجب على المنظمة أن تضع بعض الاستراتيجيات للاستفادة من هذه الاكتشافات الجديدة . ثانياً أن الاكتشافات الجديدة التى قد يصل اليها المنافسون قد تؤدى الى ضرورة قيام المنظمة بتعديل فى استراتيجياتها المستخدمة قبل هذه الاكتشافات وذلك حتى تظل المنظمة فى موقف تنافسى جيد مع هؤلاء المنافسين . والآن دعنا ننظر عن قرب الى بعض عناصر تقييم نشاط البحوث والتنمية

أ - مجال تركيز نشاط البحوث والتنمية : يمكن تصنيف نشاط البحوث والتنمية الى ثلاثة مجموعات أساسية وهى : (١) البحوث

(٢) تصميم المنتج أو الخدمة ، (٣) تصميم العمليات الانتاجية . وعادة ما يتم تقسيم البحوث الى بحوث أساسية أو عامة (نظرية) ، وبحوث تطبيقية . والنوع الأول من البحوث هو ذلك النوع الذى يهدف الى زيادة المعرفة وتقديم معارف جديدة بصرف النظر عن مجالات التطبيق المختلفة لهذه المعرفة . أما البحوث التطبيقية فهى تلك التى تهدف الى حل مشكلة عملية محددة (Schmitt , 1985) . ومن المهام الأساسية لنشاط البحوث والتنمية القيام بوضع تصميم لمنتجات أو خدمات جديدة ، أو اعادة التصميم لبعض المنتجات أو الخدمات الحالية . فالقيام بتصميم المنتج الجديد أو اعادة تصميم منتج حالى واختبار هذا التصميم هو من الاختصاصات الاصلية لنشاط البحوث والتنمية . ويتطلب ذلك الاختبار التنسيق بين نشاط البحوث والتنمية ، ونشاط بحوث السوق .

كذلك فان من الادوار الرئيسية لنشاط البحوث والتنمية الوصول الى بعض طرق الانتاج المتطورة أو تصميم بعض الالات والمعدات الجديدة والتى يمكن استخدامها فى العمليات الانتاجية بالمنظمة . كذلك فقد ينطوى هذا النشاط على القيام بادخال بعض التطوير والتحسينات على الآلية المستخدمة بالفعل فى المنظمة عملاً على زيادة انتاجيتها .

ب- **الاستراتيجية الهجومية لنشاط البحوث والتنمية :** لابد أن تقوم المنظمة بتحديد درجة اتصاف نشاطها الخاص بالبحوث والتنمية بالاستراتيجية الهجومية . ومثل هذه الاستراتيجية تعد هامة للمنظمة عندما تعمل فى ظل بيئة تتميز بمعدل تغير سريع فى التكنولوجى (مثل المنظمات العاملة فى مجال الاليكترونيات ، أو فى مجال صناعة البلاستيك ، أو فى مجال صناعة الحاسب الآلى) . ولذا فان هذه الاستراتيجية هى التى تعطى المنظمة فرصة اكتساب سمعة جيدة فى الاسواق كمنظمة رائدة فى التغيرات التكنولوجية والتطوير الفنى . ومثل هذه الزيادة هى التى تمكن المنظمة من أن تثبت اقدامها فى السوق قبل أن يتمكن المنافس من الدخول اليه . ومن

الأمثلة الشهيرة فى هذا المجال ما استطاعت أن تحققه شركة أى .بى.إم فى عالم الحاسبات الآلية . فمثل هذه الشركة قد احتلت مكان الريادة فى سوق الحاسبات . وعلى الرغم من أن بعض الحاسبات لشركات أخرى قد تكون أفضل من حاسبات أى . بى . إم فى القيام ببعض العمليات المتخصصة إلا أن ريادة الشركة قد أجبرت الشركات الأخرى على الالتزام بالمعايير الخاصة بالحاسب الذى تقدمه هذه الشركة . بل يمكن القول بأن أى حاسب ينتج بواسطة أى شركة أخرى لايمكنه النجاح فى السوق الا اذا كان متطابقاً مع الحاسب الذى تقدمه شركة أى . بى . إم .

جـ - **الاستراتيجية الدفاعية لنشاط البحوث والتنمية** : تؤدى هذه الاستراتيجيات الى توفير المنظمة لكثير من النفقات التى تنفق على البحوث الأولية أو التطبيقية . وكذلك فان هذه الاستراتيجية تحول المخاطر الخاصة بتنمية وتقديم منتجات جديدة الى الاسواق - وبالذات فى مراحلها الأولى بالسوق - الى المنظمات الأخرى . ومثل هذه المخاطر قد تتمثل فى عدم قبول السوق للمنتج الجديد ، أو تعرض المنظمة لمخاطر السمعة السيئة اذا كان المنتج المقدم يتصف بعدد من المشاكل فى استخدامه ولم تستطع المنظمة أن تحسن منه . ووفقاً للاستراتيجية الدفاعية فان المنظمة تنتظر حتى يتقدم المنافس الى الاسواق بمنتجه الجديد ، وأن يقوم بالتعديل فيه ، ثم اذا نجح المنتج فان المنظمة تقوم بتقديم منتج مماثل له فيما بعد . بل يمكن للمنظمة فى هذه الحالة الاستفادة بالاخطاء التى وقع فيها القائد المنافس فى السوق بما يمكنها من تقديم منتج أكثر جودة ، أو ذو مظهر أفضل ، أو درجة تحمل أعلى ... الخ . ولكن فى مقابل كل هذه المزايا فان المنظمة التى تتبع هذه الاستراتيجية تفقد قدرتها على القيادة فى السوق .

د - **شراء البحوث** : إن بعض المنظمات قد تقرر عدم القيام بنشاط البحوث والتنمية على الاطلاق . وفى مقابل ذلك فانهم يتبعون سياسة شراء هذه البحوث من المنظمات الأخرى . وبطبيعة الحال لن تكون هذه

المنظمات من المنظمات المنافسة لهم فى السوق ولكن من بعض المنظمات المحايدة مثل الجامعات ، أو مكاتب البحوث والاستشارات المتخصصة ، أو من بعض معامل الابحاث الخاصة .

ومن الوسائل الأخرى التى توفر للمنظمة نتائج البحوث دون القيام به والانفاق عليه اتباع سياسة الاستثمار المشترك Joint - venture . فبعض المنظمات تعمل مع بعضها البعض من خلال الجمعيات التجارية أو من خلال تكوين منظمة واحدة للوصول الى نتائج البحوث والتنمية . أو قد تعمل بعض المنظمات على تمويل بعض المنظمات الأخرى والتى أظهرت نجاحاً فى نشاط البحوث ولكنها تفتقر الى الموارد المادية اللازمة للقيام بهذه البحوث على أن تقوم المنظمة فى مقابل التمويل بالاستفادة بنتائج البحوث الى تقوم بها المنظمة الأخرى .

كذلك يمكن للمنظمة أن تحصل على البحوث من خلال استخدام مفهوم التراخيص . ووفقاً لذلك فان المنظمة تقوم بدفع مبلغ محدد لبعض معامل الابحاث الخاصة أو بعض المنظمات التى تنفق على البحوث بغرض بيع نتائج هذه البحوث تجارياً فى مقابل أن تقوم المنظمة المشترية باستخدام الافكار الجديدة التى تتولد عن البحوث .

والمشكلة الرئيسية للمنظمات التي تأخذ بمفهوم البحوث والتنمية هى وجود اختلاف فى توجهات الرئيس العام للمنظمة ومدير البحوث . فوحدة البحوث تحاول أن تزيد من معرفتها العلمية من خلال القيام بالبحوث الأولية ، بينما ترغب الادارة العليا من وحدة البحوث أن تعمل فى ميدان البحوث التطبيقية وذلك بغرض علاج بعض المشاكل التى قد تكون موجودة فى مجال الانتاج والعمليات (Schmitt , 1985) .

وهناك مجموعة من الاسئلة الهامة والتى لابد من الاجابة عليها عند القيام بتقييم نشاط البحوث والتنمية فى المنظمة . ومن أمثلة هذه الأسئلة ما يلى :

(١) هل هناك اتفاق داخل المنظمة على النشاط الرئيسى لوحدة البحوث والتطوير ؟ أى هل وحدة البحوث تعمل على توليد معرفة عامة أم تعمل على حل مشاكل خاصة بالمنتج أو العملية الانتاجية ؟

(٢) هل يوافق العاملون بوحدة البحوث على الوظائف والانشطة التى على وحدة البحوث والتطوير أن تقوم بها ؟

(٣) هل يتم تعيين الافراد المناسبين فى هذه الوحدة ؟ وهل يتم مكافأة هؤلاء الافراد على ما يقدمونه من افكار جديدة بطريقة عادلة ؟ وهل يقوم هؤلاء الافراد بالاطلاع على كل جديد فى مجال معرفتهم ؟

(٤) ما هى انواع المهارات والخبرات الفنية التى تمتلكها المنظمة ؟وهل ترتبط هذه الخبرة الفنية باغراض وحدة البحوث والتطوير ؟

(٥) هل يتم تمويل وحدة البحوث والتطوير تمويلاً كافياً لتحقيق أهدافها ؟

(٦) ما هو الحجم النسبى للأموال المخصصة للبحوث والتطوير مقارنة بما ينفق على البحوث والتطوير فى بعض المنظمات الأخرى الى تعمل فى نفس الصناعة ؟ وما هى الأسس التى يتم بناء عليها تخصيص الأموال لوحدة البحوث والتطوير ؟ ؟

(٧) ما هى السمعة التى يتمتع بها الافراد والباحثون العاملون لدى المنظمة فى قسم البحوث والتطوير على مستوى المنظمة ؟ وعلى مستوى الصناعة ؟

(٨) كيف يتم تشجيع عملية الخلق والابتكار فى المنظمة ؟

(٩) هل يتم خلق التنسيق بين وحدة البحوث والتطوير والوحدة المسئولة عن الانتاج والعمليات ؟

(١٠) هل توجد معامل أو حاسبات آلية ، أو أدوات بحث كافية لقيام وحدة البحوث بمهامها بطريقة فعالة ؟

٥- تقييم الإدارة : : إن العنصر الأخير من عناصر نشاط المنظمة و الذى لا بد من تقييمه للوقوف على الأداء الكلى هو النشاط الادارى لديها . أى أنه لا بد من القيام بتحليل القرارات الخاصة برجال الادارة

الذين يعملون لدى المنظمة والوقوف على طبيعة ما يقومون به من عمل ادارى . فالادارة - وبصفة خاصة تلك المسئولة عن التخطيط الاستراتيجى بالمنظمة - تكون مسئولة عن خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق بين المكونات الوظيفية المختلفة (كالانتاج ، والتمويل .....الخ) . وتعد الادارة العليا للمنظمة فى هذا الصدد من أهم المستويات الادارية . حيث أن هذه الادارة هى التى تتولى القيام بهذا التخطيط والذى يحقق هذا القدر المطلوب من التكامل والتنسيق .

وعند تقييم الادارة - وبصفة خاصة الادارة العليا - فان هناك عناصر رئيسية لابد من التعرض لها فى هذا التقييم . ويأتى فى مقدمة هذه العناصر قدرة الادارة العليا على الوصول بالمنظمة الى تحقيق الأهداف التى تسعى الى تحقيقها . ومن العناصر الأخرى التى يشملها التقييم درجة فعالية الادارة فى خلق واعداد طبقة ادارية من الصف الثانى والتى يمكن أن تحل محلها يوماً فى المنظمة . واخيراً فان التقييم لابد وأن يغطى الالمام بانواع الخبرات الادارية المتوافرة لدى المنظمة . دعنا ننظر عن قرب الى هذه العناصر .

أ - **تحقيق الأهداف** : أن أحد المقومات الرئيسية للادارة الفعالة هو أن تقوم الادارة بوضع أهداف محددة وواضحة وأن ترسم الطريق الصحيح للوصول الى هذه الأهداف . ولقد اشرنا من قبل فى موضع آخر من هذا الكتاب الى أن هناك بعض رجال الادارة العليا الذين يترددون فى وضع الاهداف لمنظماتهم ويفضلون على ذلك الانخراط فى اعمالهم اليومية . كذلك فقد اشرنا الى أن بعض رجال الادارة العليا يظل مرتبط فكرياً بنوعية النشاط التخصصى الذى تقوم منه الى منصب الادارة العليا (كالانتاج أو التمويل ......الخ) . ومن هنا فان بعض الاداريين لايعطون الاهتمام الكافى لوضع وتحديد الأهداف وللمهام الرئيسية لهم كرجال فى الادارة العليا للمنظمة . ولكن كيف يمكن القول بأن تلك مهام الادارة العليا ، وتلك مهام الادارة الأخرى ؟ فى هذا الصدد يقول بيتر دراكر أن العمل لايعد عملاً

للادارة العليا اذا استطاع أى فرد آخر فى مستوى إدارى آخر أن يقوم به (Drucker , 1977) .

ولاينبغى أن يركز تقييم نشاط رجال الادارة العليا فى المنظمة على وجود الأهداف من عدمه فقط ، ولكن ينبغى أيضاً أن يتضمن التقييم تقييماً لمحتوى هذه الاهداف . فتلك الأهداف لابد وأن تعكس كل الاستراتيجيات والتوقعات الخاصة بكل اطراف المصلحة والمخاطرة للمنظمة . كذلك لابد وأن تحقق هذه الاهداف قدراً من التوازن بين الأهداف الطويلة الأجل وتلك القصيرة الأجل . فلا ينبغى أن توجد أهداف قصيرة الأجل على حساب أهداف تتحقق فى الأجل الطويل . وعلى الوجه الآخر لاينبغى التركيز على الاهداف الطويلة الأجل دون مراعاة للأهداف التى ينبغى أن تحققها المنظمة فى الاجل القصير ، فمثلاً لايجوز ان تعمل المنظمة على تخفيض بعض النفقات فى الاجل القصير (مثل نفقة الاعلان) ، والتى قد تؤدى الى نقص المبيعات والانتاج ومن ثم زيادة التكلفة فى الأجل الطويل . وبالمثل لايجوز أن تعمل المنظمة على الانفاق الذى يحقق أهدافه فى الاجل الطويل (مثل البحوث والتنمية) مع عدم مراعاة مشكلة السيولة فى الاجل القصير . ومن هنا فان التوازن بين نوعى الأهداف يعد أمراً أساسياً فى الحكم على نجاح وفعالية الادارة والتى يتولى القيام بها رجال الادارة العليا .

وما نود أن نشير اليه فى صدد تقييم قدرة الادارة العليا على تحقيق أهدافها أنه من الصعب أن تصل الادارة الى تحقيق كل الاهداف التى تسعى الى تحقيقها . فتحقيق الاداء الجيد والفعال من الصعب أن يتحقق بصورة دائمة ومستمرة . ولكن ما يمكن تحقيقه هو محاولة الوصول الى درجة من الاتساق والجودة فى هذا الاداء عبر الفترات الزمنية المختلفة .

ب - **إعداد الاجيال الأخرى :** يعد إعداد رجال الصف الثانى للادارة العليا من أهم الأمور التى يمكن النظر اليها عند الحكم على فعالية الادارة العليا الحالية بالمنظمة . فبعض المنظمات - وبالذات صغيرة الحجم - تعمل بنجاح اعتماداً على وجود إدارى عالى الكفاءة فى

منصب الادارة العليا . فاذا خرج هذا الفرد لأى سبب من ... أداء المنظمة يهتز بشدة وقد تتعثر المنظمة بالكامل . وبالمثل فقد تعتمد المنظمة على طبقة محدودة من الافراد دون مراعاة لما يمكن ان يحدث عندما تعتزل هذه الطبقة العمل لأى سبب من الأسباب . وقد تكون المشكلة اكثر سوءاً عندما نتحدث عن منظمة الرجل الواحد . فمثل هذه المنظمات تكون عرضه للخلل بصورة اكبر . فالمشكلة الرئيسية أن الموت أو عدم القدرة على العمل تأتى دون سابق انذار والتى تجعل المنظمة تعمل دون وجود قيادة ادارية سليمة بها . كذلك فان فرص العمل الأفضل فى منظمات أخرى قد تدعو رجل الادارة ذو الكفاءة العالية الى ترك المنظمة . كذلك عامل السن واعتزال الخدمة يعد عاملاً أساسياً فى ترك بعض القادة لمنظماتهم . ومن هنا فان قدرة الادارة العليا على خلق صف ثانى من القيادة تعد من الأمور الهامة جداً للمنظمة .

حـ - **الخبرة الادارية** : تعد الخبرات الادارية من جوانب القوة الاساسية التى تتمتع بها المنظمة . وفى هذا الصدد نود أن نشير الى أن عدد سنوات الخبرة العملية للادارى لاتضمن نجاح المنظمة . وبالمثل لايعنى وجود ادارة قليلة الخبرة أن تصرفاتها دائماً ما تكون غير ملائمة . ولكن الخبرة تعكس نفسها عندما ترغب المنظمة فى الانتقال من ميدان أعمال معين تعمل به لفترة الى ميدان اعمال آخر يختلف اختلافاً تاماً . فاذا لم تكن الخبرة الادارية متوافرة للانتقال الى هذا الميدان الجديد فالسؤال هو هل يوجد لدى رجال الادارة الاهتمام الكافى لتنمية بعض الخبرات فى هذا الميدان حتى يمكنهم تنمية عدد من الاستراتيجيات الفعالة ؟ أو هل تقبل الادارة استخدام بعض رجال الادارة الجدد والذين يساعدونها فى تطبيق بعض الاستراتيجيات الجديدة ؟

ومما لاشك فيه أن الخبرة السابقة تزود الممارسات الادارية ، والقرارات الادارية بعنصر الرشد والنضج . ولكن على الوجه الآخر فان بعض الخبرات قد تعمل على الحد من قدرة الادارة العليا على رؤية عدد من البدائل التى

قد تكون جيدة . والواقع أن بورتر قد قام بتحديد خمسة طرق أساسية والتى براسطتها تؤثر الخبرة على التصرفات الادارية الاستراتيجية وهى : (Porter , 1980)

١ - أن اختلاف الخبرات الوظيفية التى يأتى منها رجال الادارة العليا تعكس نفسها فى اختلاف التوجهات الاستراتيجية لهم ، وذلك لأنهم يختارون تلك الاستراتيجيات التى يشعرون بالراحة تجاهها .

٢ - أن الخبرة السابقة عن بعض الاستراتيجيات التى نجحت وتلك التى لم تنجح اثناء فترة عملهم السابق فى المنظمة أو أى منظمة أخرى سوف تؤثر على افتراضاتهم ، وأهدافهم ، وتصرفاتهم .

٣ - أن سلوك رجال الادارة يتأثر بميادين الاعمال السابقة التى عملوا بها قبل توليهم منصب الادارة العليا فى المنظمة .

٤ - أن الاحـداث الهامة السابقة التى مر بها هـؤلاء الافراد (مثل الكساد ، أو التضخم ....الخ) سوف تؤثر على وجهات نظرهم .

٥ - أنه طالما أن عمل هؤلاء الافراد هو محاولة الامتثال والتدعيم لحاجة جماهير المنظمة فان اتصالاتهم بهؤلاء الجماهيرمثل الكتاب ، والسياسيين ، والفنيين ، وغيرهم سوف تؤثر على وجهة نظرهم .

وبصفة عامة فان هناك عدد من الاسئلة الرئيسية والتى ينبغى الاجابة عليها عند القيام بتقييم عمل رجال الادارة العليا فى المنظمة . ومن أهم هذه الاسئلة ما يلى :

(١) هل يوجد ادارى فى المنظمة والذى يمثل أهمية خاصة لها دون أن يوجد البديل له ؟

(٢) هل معدل دوران أفراد الادارة العليا عالياً أم منخفضاً ؟

(٣) هل يظل أفراد الادارة العليا على صلة بأهم التطورات العلمية والعملية التى تحدث فى ميدان عمل المنظمة ؟ وما الذى تقدمه المنظمة لهؤلاء الافراد لتحقيق ذلك ؟

(٤) هل يقوم رجال الادارة العليا بوضع أهداف محددة وواضحة لانفسهم ولمرؤوسيهم ؟

(٥) هل الترقية ، أو الحوافز والمكافآت تتوقف فى المنظمة على تحقيق الأهداف ؟ أم انها تحدد بناء على بعض المعايير الأخرى ؟

(٦) هل الخبرة الادارية المتاحة لرجال الادارة العليا بالمنظمة تسمح بتدعيم القيام بالتخطيط الاستراتيجى ؟وهل تعرق هذه الخبرة رؤية الادارة لعدد من التصرفات الجيدة البديلة ؟

(٧) هل عملت الادارة العليا على تكوين وتدعيم بعض القيم الحضارية للعاملين بالمنظمة والتى ترتبط أساساً بالاداء الفعال ؟

(٨) كيف يتم الحكم على رجال الادارة العليا من خلال مرؤوسيهم ؟ أو من خلال بعض المنافسين ؟

أسس التقويم :

إن التحليل والتقييم الداخلى للمنظمة يهدف الى تحديد جوانب القوة والضعف فى المنظمة . وكذلك تحديد بعض مجالات الانشطة التى لا تتعلق بعمل المنظمة والعمل على استبعادها . ولكى يمكن الوصول الى ذلك فلابد وأن تستخدم بعض الاسس فى القيام بعملية التحليل والتقييم . فلا يكفى مثلاً أن نعرف أن المنظمة تحقق هامشاً للربح مقداره ٢٠٪ . فمثل هذه المعرفة لاتوضح اذا كان ذلك جيداً أم سيئاً . فالمهم هو أن نقوم بمقارنة هذا الهامش ببعض المعايير حتى يمكن أن نحكم عليه . وبالمثل لايكفى أن نقول أن المبيعات قد زادت بنسبة ٥٪ هذا العام ، أو انها انخفضت بنسبة ١٠٪ فى عام آخر . ولكن ينبغى أن نعرف أسباب هذا الانخفاض أو الزيادة .

ومن هنا فان عملية التحليل والتقييم لابد وأن تقوم على أساس استخدام بعض الأسس والمعايير بغرض اجراء عملية المقارنة . ويمكن القيام بالمقارنة باستخدام عدد من الأسس أهمها ما يلى :

(١) أساس تحليل النسب .
(٢) أساس الاداء السابق (التاريخى) .
(٣) أساس المعايير فى الصناعة التى تنتمى اليها المنظمة .
(٤) أساس الحكم المعيارى .

١ - **أساس النسب** : إن هذا الاساس (تحليل النسب) يعتمد على فكرة واحدة وهى ايجاد العلاقة بين متغيرين هامين . وعندما نفكر فى تحليل النسب فان أول ما يتبادر الى الاذهان تحليل النسب المالية . فهناك مجموعات من النسب المالية مثل نسب السيولة،أو نسب الرفع المالى أو التشغيلى ، ونسب النشاط . ولكن ينبغى أن نعرف أن هذه النسب يمكن استخدامها فى كل المجالات الوظيفية الأخرى مثل التسويق ، والانتاج ، والافراد ، والبحوث والتنمية . والواقع أن هذه النسب تستخدم للحكم على درجة قوة المنظمة داخلياً . ويوضح الجدول رقم (٤-٢) بعض النسب فى المجالات الوظيفية المختلفة .

٢ - **أساس الاداء السابق** : إن النسب السابق الحديث عنها تقول شيئاً محدوداً جداً لرجال الادارة الا اذا تم مقارنتها بعدد من المعايير . وأحد المعايير المستخدمة لتفسير معنى النسب التى يتم حسابها هو الاساس التاريخى أو معيار الاداء السابق للمنظمة . فالادارة فى هذه الحالة تقوم بمقارنة النسب التى تم حسابها للفترة الحالية بنفس النسب التى تم حسابها عن فترات سابقة . فاذا زادت النسب الحالية عن نسب الماضى وكان ذلك يتعلق بأمر ايجابى فان الادارة تستنبط من ذلك إن هناك بعض جوانب القوة فى أدائها والعكس صحيح اذا كانت النسب مرتبطة ببعض الجوانب السلبية فى الأداء .

التسويق :

١ - حصة الشركة فى السوق (نسبة مبيعات الشركة الى مبيعات الصناعة أو مبيعات المنتج ككل فى السوق) .

٢ - نسبة تكلفة الاعلان (نفقة الاعلان كنسبة من المبيعات) .

٣ - نسبة المبيعات (المبيعات لكل قدم مربع من مساحة المخزن ، أو المبيعات لكل فرد) .

٤ - معدل سرعة التسليم (الوقت المنقضى بين طلب الطلبية وتسليمها).

التمويل :

١ - نسب السيولة (نسبة التداول ، أو نسبة التداول السريعة) .
٢ - نسب الربحية (هامش الربح ، أو معدل العائد) .
٣ - نسب المديونية (نسب الديون الى رأس المال المملوك ، الفوائد) .

الانتاج والعمليات :

١ - الرقابة على المخزون (معدل دوران المخزون) .
٢ - تكلفة الانتاج (التكلفة للعمالة ، أو تكلفة ساعات الآلات) .
٣ - الرقابة على الجودة (نسبة التحمل ، نسبة التالف والمعيب الى الناتج الكلى) .
٤ - الفاقد (نسبة الفاقد من المواد الى اجمال المواد المستخدمة فى العملية الانتاجية) .

الافراد :

١ - معدل الدوران للافراد .
٢ - متوسط الوقت الذى يقضيه الفرد بالمنظمة .
٣ - متوسط أعمار الافرادفى مختلف الوظائف .

البحوث والتطوير :

١ - مقدار الأموال المنفقة على البحوث .
٢ - نسبة الأموال المنفقة على البحوث الى المبيعات .
٣ - نسبة نفقات البحوث والتطوير الى النفقات الأخرى بالمنظمة .

جدول رقم (٤-٢)يعبر عن بعض النسب التى يمكن استخدامها فى المجالات الوظيفية المختلفة .

ويمكن استخدام عدد من المعايير المتعلقة بالاداء السابق فى عملية المقارنة منها (١) الاداء السابق للمنظمة ، (٢) الاداء السابق فى بعض الاقسام أو الوحدات الاستراتيجية الأخرى للمنظمة ، (٣) الميزانية . وعند استخدام الاداء السابق كمعيار للمقارنة فان هناك عدد من الافتراضات التى يقوم عليها هذا الاستخدام. ومن هذه الافتراضات ما يلى :

(١) ما هو موجود فى الفترات السابقة سيظل موجوداً .

(٢) أن الظروف السابقة والتى أدت الى ظهور الاداء فى الماضى ستظل موجودة كما هى .

(٣) أن الاداء السابق هو اداء ممثل لما ينبغى أن يكون عليه الاداء فى الاوضاع الطبيعية .

ومثل هذه الافتراضات قد لاتكون صحيحة . فمثلاً نسبة فى الماضى قد لاتمثل الاوضاع الطبيعية (أى أقل أو أعلى من النسبة فى الظروف العادية) . أو أن الاداء فى الماضى قد لايعبر عن الاداء المرغوب فيه فى المستقبل .

٣ - معايير الصناعة : حيث أن الحكم على قوة المنظمة أو مناطق الضعف بها من الامور النسبية فان ذلك يعنى ضرورة مقارنة اداء المنظمة باداء المنافسين لها فى نفس الصناعة . ومثل هذه المقارنة (معايير المنظمة مع معايير الصناعة) تقوم على ثلاثة افتراضات أساسية وهى (Bates and Eldredge , 1984) :

(١) أن المنافسون يعرفون ما هى المعايير المثالية .

(٢) أن المنظمة تحاول الوصول الى نفس السوق الذى يحاول المنافسون الوصول اليه .

(٣) أن على المنظمة أن تتماثل فى تصرفاتهامع تصرفات المنافس حتى يمكنها الاستمرار فى المنافسة .

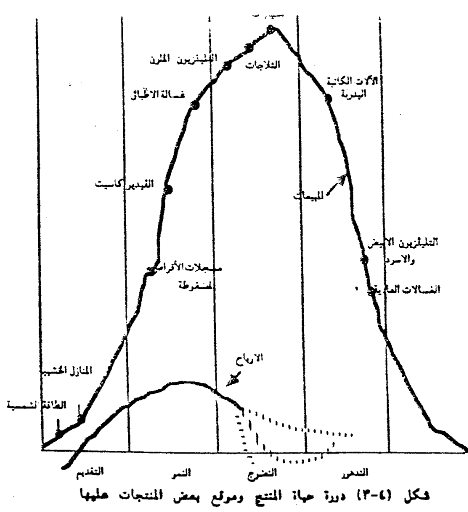
وعلى الرغم من أن هذه الافتراضات قد لاتكون صحيحة الا أن هذه المقارنة مع معايير الصناعة تعطى للادارة فرصة للمقارنة بدلاً من الاعتماد على المقارنة مع الاداء السابق وحده . والمقارنة باستخدام معايير الصناعة توضح كيف تؤدى المنظمة عملها مقارنة باداء المنافسين لها .

٤ - الحكم المعيارى : إن الاساس الاخير لعملية المقارنة يقدم لنا صورة لما ينبغى أن يكون عليه الاداء من وجهة نظر الادارى . فالحكم المعيارى يقدم لنا صورة لما ينبغى أن يكون عليه الاداء الأمثل . وقد يتم التوصل الى هذه المعايير المثالية للاداء من خلال أخذ آراء بعض الخبراء والاستشاريين فى كل مجال من المجالات الوظيفية المتخصصة ، أو من خلال تفسير الادارة المستند الى بعض الكتابات العلمية ، أو من خلال بعض القواعد المتعارف عليها فى الصناعة ، أو من خلال أراء الافراد ذوى التأثير الكبير فى عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة (Stevenson , 1976) .

استخدام مفهوم دورة حياة المنتج لاستخلاص بعض القضايا الاستراتيجية :

إن مفهوم دورة حياة المنتج يعد مفهوماً أساسياً فى توضيح العلاقة بين المجالات الوظيفية المختلفة والتى تقوم المنظمة بتحليلها وتقييمها (كالانتاج ، والتسويق ، والتمويل .....الخ) . بل يرى بعض الافراد أن مفهوم دورة حياة المنتج يعد الأساس الذى ينبغى أن توضع بناء على تحليله الاستراتيجيات المختلفة للمنظمة (Hofer , 1975) . وبينما يعد تفكير هؤلاء الافراد مبالغاً فيه الى حد ما ، الا أن هذا المفهوم فى الحقيقة يعد عاملاً هاماً جداً فى اختيار استراتيجيات المنظمة وبصفة خاصة لتلك المنظمات التى تعمل فى خط منتجات محدود .

ويفيد مفهوم دورة حياة المنتج فى تحديد درجة ملائمة الاداء فى مختلف المجالات الوظيفية بالنسبة لمنتج معين فى لحظة زمنية معينة . ويعبر الشكل رقم (٤ -٣) عن مفهوم دورة حياة المنتج وعن المراحل المختلفة فى هذه الدورة والتى يمر بها المنتج . كذلك يوضح الجدول رقم (٤ -٣) الاختلافات فى بعض القضايا الاستراتيجية باختلاف المراحل التى يمر بها المنتج فى دورة حياته . **والان دعنا ننظر عن قرب الى كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج ومناقشة بعض القضايا الاستراتيجية المرتبطة بكل مرحلة منها .**



شكل (٤-٣) دورة حياة المنتج وموقع بعض المنتجات عليها

ولكن قبل أن نتعرض لهذه المراحل بالتفصيل فاننا لابد وأن نشير الى أن مدة الدورة لكل منتج سوف تختلف اختلافاً كبيراً من منتج لآخر . كذلك فان الفترة التى يقضيها المنتج فى كل مرحلة تختلف أيضاً باختلاف طبيعة المنتج ذاته . كذلك يلاحظ أننا نتحدث عن منتجات وليس عن علامات أو ماركات داخل كل منتج . وتتوقف طول دورة حياة المنتج على عدد من العوامل أهمها ما يلى :

(١) معدل التطور التكنولوجى .
(٢) سهولة الدخول الى الاسواق بواسطة المنظمات .
(٣) درجة توافر بعض المنتجات البديلة .
(٤) درجة قبول السوق للمنتج الجديد.

فبصفة عامة يمكن القول بأن معدل التغير السريع فى التكنولوجى ، وسهولة دخول المنافسين الى الاسواق الخاصة بالمنتج ، ووفرة البدائل للمنتج ، والقبول الضعيف للمنتج فى الاسواق يؤدى الى سرعة انتقال المنتج فى المراحل المختلفة من دورة حياته . دعنا الآن ننظر الى كل مرحلة من مراحل الدورة .

المرحلة	التسويق	التمويل	الانتاج والعمليات	الموارد البشرية	البحوث والتنمية
التقديم	معرفة المستهلكون منافذ التوزيع مبيعات منخفضة الحجم تقديم وحدات لتجربة المنتج الاهتمام بنشاط البيع الشخصى متابعة رد فعل المستهلك تقسيم السوق الى قطاعات منافسة محدودة	تدفق نقدى سالب الاستمرار فى تقديم المنتج أو استبعاده ائتمان محدود توافر الأموال	انتاج مبدئى انتاج باحجام صغيرة محاولة الانتاج بناء على التعاقدات التركيز على فعالية الانتاج الخدمة	محاولة جلب مديرون ذوى قدرات عالية اختيار وتدريب رجال البيع تنمية عدد من الوسائل المساعدة فى البيع	تحسين المنتج تحسين العملية الانتاجية تسجيل براءة اختراع المنتج الجديد
النمو	تلقى الاوامر والطلبات دخول بعض المنافسين تنمية الولاء للعلامة البحث عن قطاعات سوقية جديدة	ادارة الائتمان زيادة الارباح العمل فى أوقات اضافية تحسين تكلفة الانتاج والتسويق	محاولة تنفيذ الطلبيات التوسع فى الطاقة الانتاج بحجم كبير	اختيار وتدريب العاملين فى قسم الانتاج مواجهة الشكوى من تخطيط عمليات الترقية	خلق تمايز فى المنتج تحسين العمليات الانتاجية محاولة تنمية بديل للمنتج
النضوج	مواجهة منافسة شديدة زيادة الاعتماد على الترويج البحث عن أسواق جديدة البحث عن منافذ جديدة محاولة الحفاظ على حصة الشركة فى السوق زيادة فعالية التوزيع	انخفاض الاسعار والربح تخفيض التكاليف	ظهور الطاقة العاطلة الرقابة على المخزون محاولة التنويع فى الانتاج تخفيض تكلفة الانتاج	تخفيض فى القوى العاملة الأخذ بنظام الاقتراحات الحفاظ على نظام الدافعية	استخدامات جديدة للمنتج تحسين فعالية الانتاج التركيز بصورة اكبر على تقديم بدائل للمنتج الوصول الى منتجات جديدة
التدهور	انخفاض المبيعات انهيار بعض الاسواق المستهدفة انخفاض حدة المنافسة تخفيض قنوات التوزيع تخفيض حجم الترويج والاعلان بصفة خاصة	انخفاض الايرادات محاولة تنويع مصادر الربح قد ترتفع الأسعار التخلص من الاصول الزائدة عن الحاجة التحكم فى استراتيجية الحصاد أو الخروج المرحلى تسهيل عملية خروج المنافسين	زيادة فعالية الانتاج الرقابة على المخزون التخفيض من التنويع فى المنتجات	الاحتفاظ بالروح المعنوية والرافعية الاستغناء عن بعض العاملين تحويل العاملين الى مجالات أخرى	التركيز الشديد على المنتجات البديلة تخفيض تكلفة انتاج المنتج الحالى الى ادنى حد ممكن

جدول (٤-٣) تأثير دورة حياة المنتج على بعض القضايا الاستراتيجية فى المجالات الوظيفية المختلفة .

١ - مرحلة التقديم : فى هذه المرحلة تكون مبيعات المنتج منخفضة ولكنها تتزايد بتزايد قبول السوق له . وقد تختفى الارباح كلية فى هذه المرحلة أو قد تظهر بصورة محدودة جداً ويعود ذلك الى ارتفاع التكاليف . واذا كان المنتج يتصف بالحداثة (أى ليس له مثيل من قبل) فان الجهود التسويقية تعد العنصر الرئيسى فى نجاحه فى السوق من عدمه . فالاعلان يقول للمستهلك ما هو هذا المنتج ، وما الذى يقدمه له من منافع ، وأين يمكنه الحصول عليه . كذلك فان بعض المجهودات اللازمة لدفع الافراد الى تجربة المنتج ، وكذلك الاهتمام بالبيع الشخصى تعد من الامور الحيوية والهامة فى هذه المرحلة . وينصح عادة فى هذه المرحلة الا تحاول المنظمة تقديم هذا المنتج الحديث الى السوق ككل ولكن تحاول تقديمه الى قطاع سوقى محدود . كذلك فان الاهتمام باستراتيجيات التوزيع (منافذ التوزيع) تعد هامة جداً حيث تعمل المنظمة على اقناع عدد من الوسطاء بقبول هذا المنتج ، كما أن عليها أن تقنع تلك العناصر التى تقبل التعامل مع المنتج على توفير مكان مناسب لهذا المنتج داخل المتجر (المكان المناسب على الارفف) .

كذلك فان استراتيجية تمويل المنتج الجديد تعد من الاستراتيجيات الهامة . فالمنتج فى هذه المرحلة يدر ايرادات محدودة ولكنه فى نفس الوقت يتطلب نفقات عالية . ومن هنا فان التدفق النقدى لهذا المنتج فى هذه المرحلة يكون تدفقاً سالباً (التدفق النقدى الخارج أكبر من التدفق النقدى الداخل) . وفى هذه الحالة فان المنظمة تعمل على الاستفادة بالايرادات التى تولدها المنتجات الأخرى والتى توجد فى الاسواق فى مرحلة النمو وذلك لتمويل هذا المنتج الجديد بصورة مؤقتة . واذا كان هذا الحل غير متوافر للمنظمة فان عليها أن تمول المنتج الجديد من خلال الاقتراض الخارجى . والى جوار ذلك فان على الادارة المالية أن تقرر ما اذا كان من الافضل أن تستمر فى تمويل هذا المنتج أم من الافضل التوقف عن ذلك والغاء فكرة بيع وانتاج هذا المنتج بالكامل .

وفى هذه المرحلة تكون أدوات ووسائل الانتاج بدائية فى طبيعتها . وقد تلجأ المنظمة الى التعاقد من الباطن مع بعض المنظمات الأخرى على

انتاج هذا المنتج أو حتى استئجار الطاقة بدلاً من شرائها . وعلى هذا الاساس يكون حجم الانتاج محدوداً وتعمل المنظمة فى هذه الفترة على خدمة المنتج وتحسينه بصورة مستمرة .

وتمثل عملية جذب الافراد الاكفاء الى المنظمات الصغيرة الحجم مشكله أساسية عندما يكون المنتج الذى تقدمه هذه المنظمات فى هذه المرحلة . فالاجور التى تدفع للادارة العليا والوسطى عادة ما تكون صغيرة اذا ما قورنت بتلك التى تدفع فى منظمات أخرى . وفى بعض الاحيان قد يعتمد صاحب الفكرة الجديدة على مفهوم المشاركة فى الملكية فى جذب ادارى ذوى قدرات ادارية عالية . كذلك يكون من المهم فى هذه المرحلة اختيار وتدريب القوى البيعية الملائمة . كما تعمل المنظمة على خلق بعض وسائل البيع المساعدة فى محاولة لتسهيل عمليات البيع للمنتج الجديد .

وفى هذه المرحلة فان وحدة البحوث والتنمية تعمل على تعديل المنتج من خلال الوصول الى بعض الطرق التى تحسن من شكله ومن ادائه ، أو من خلال متابعة المشكلات التى يثيرها المستهلك ومحاولة علاجها والتغلب عليها . كذلك فان عملية تحسين العملية الانتاجية ذاتها تشغل ذهن العاملون فى هذه الوحدة ومحاولتهم الوصول لألات ومعدات انتاجية تحسن من العملية الانتاجية ذاتها . واخيراً فان هذه الادارة تعمل على حماية المنتج الجديد ، أو العملية الانتاجية من خلال تسجيلها والحصول على براءات اختراع لها .

٢ - مرحلة النمو : فى هذه المرحلة تبدأ كل من المبيعات والارباح في الزيادة بسرعة وتمثل هذه الفترة فترة ازدهار المنتج فى الاسواق حيث يتعلم المستهلك أن هذا المنتج هو الشيء الذى يريده . وفى هذه الفترة فان المسئولية الاساسية لنشاط التسويق هو الحصول على طلبات الشراء ، ومحاولة تدعيم علامة أو اسم المنتج فى ذهن المستهلك ، وكذلك خلق درجة عالية من ولاء المستهلك لهذه العلامة أو الاسم . وفى الفترة الاخيرة من هذه المرحلة فان رجال التسويق يحاولون الوصول الى بعض القطاعات السوقية التي أهملت من قبل أو التى تم الدخول اليها ولكن بطريقة غير ملائمة .

وتواجه الوحدة المالية فى المنظمة زيادة ملحوظة فى الايرادت والناشئة عن زيادة المبيعات وانخفاض عناصر التكاليف . وفى هذه الفترة فلابد على القائمين على النشاط المالى أن يضعوا سياسات محددة لادارة نشاط الائتمان وتحصيل أوراق القبض . وخلال هذه الفترة فان المنظمة تسعى الى زيادة الطاقة الانتاجية لمواجهة الطلب المتزايد فى السوق والذى يعنى للوحدة المالية مزيداً من الانفاق الاستثمارى الرأسمالى فى الطاقة الانتاجية . ومن هنا فان الميزانية لابد وأن تشمل عنصران واحداً للنفقات الجارية والآخر للزيادة فى الانفاق الرأسمالى . كذلك لابد وأن يعمل المدير المالى مع كل من مدير الانتاج ، ومدير البحوث والتنمية على تخفيض تكلفة العمالة كجزء رئيسى فى التكلفة الكلية للانتاج . وفى هذه الفترة لابد من أخذ القرار الخاص عما اذا كانت المنظمة ستعمل على اختيار افراد جدد للعمل أم ستجعل العاملين الحاليين يعملون وقتاً أضافياً .

ومرحلة النمو هى مرحلة مثيرة بالنسبة لمدير الانتاج حيث تبدأ عملية الانتاج عند احجام كبيرة والتى تساعد على استخدام عناصر الانتاج بطريقة أكثر رشداً وفعالية . كذلك فقد تنطوى هذه المرحلة على شراء الآت جديدة (للتوسع فى الطاقة) والذى قد يستلزم اعادة التخطيط الداخلى للمصنع أو بناء بعض اماكن و تجهيزات انتاج جديدة.وفى نفس الوقت فان هذه الفترة قد تمثل اعباء اضافية على وحدة الانتاج حيث تبدأ وحدة التسويق في المتابعة المستمرة للطلبات الي تم اعطائها لادارة الانتاج ، والالحاح فى هذه المتابعة ، وفي معرفة أسباب عدم قيام المصنع بشحن الطلبيات .

وخلال مرحلة النمويكون هناك ضغطاً كبيراً على وحدة الموارد البشرية فى المنظمة . فهذه الوحدة تكون مسئولة عن اختيار وتدريب عمال جدد وذلك فى أقل وقت ممكن وباعداد كبيرة . كذلك تكون هناك حاجة الى عدد أكبر من المشرفين والاداريين للاشراف على ذلك العدد الكبير من الافراد العاملين بالمنظمة . وقد تحصل المنظمة على هؤلاء الاداريين إما من خلال أختيار وتعيين افراد جدد ، أو من خلال ترقية بعض الافراد الذين يعملون حالياً بالمنظمة . وتعد الطريقة الثانية طريقة تختصر الوقت الخاص بالتدريب

والذى يعد ضرورياً عند اتباع الطريقة الأولى . ولكن على الجانب الآخر فانه يترتب على الترقية ضرورة قيام وحدة الموارد البشرية بالبحث عن أفراد جدد يحلون محل الافراد الذين تم ترقيتهم ، كما يكون عليها أن تقوم بتدريبهم واعدادهم بعد اختيارهم . وبعض المنظمات تفضل أن تدع الافراد الذين يعملون لديها بلا أى زيادة فى اعدادهم ولكن تجعلهم يعملون بعض الساعات الاضافية لمواجهة التوسع فى الطلب على المنتج . والمشكلة الأساسية هنا هو أن بعض الافراد قد يقبلون العمل لبعض الساعات الاضافية ، ولكن بعض الافراد الآخرون قد يرفضون القيام بذلك .

أما وحدة البحوث خلال هذه المرحلة فان تعمل أساساً على تعديل العملية الانتاجية وتحسينها . كما تعمل على تصميم المنتج بطريقة تجعله متمايزاً عن ذلك المنتج الذى يقدمه المنافسون . وبعض الوحدات قد تعمل فى هذه المرحلة على وضع تصورات لبعض أفكار المنتجات البديلة والتى يمكن أن تحل محل هذا المنتج عندما يصل الى مرحلة التدهور فى دورة حياته .

٣ – مرحلة النضوج : عندما يتم قبول المنتج بواسطة معظم المستهلكين المحتملين فانه يدخل الى مرحلة النضوج . وفى بداية هذه المرحلة قد تستمر المبيعات فى الزيادة ولكن بمعدل متناقص ثم تبدأ بعد ذلك فى التناقص التدريجى . وتصل الارباح الى حدها الاقصى فى الفترة الأولى من هذه المرحلة ولكن تبدأ بعد هذا فى التناقص نتيجة لارتفاع التكلفة . وفى هذه المرحلة تزداد شدة وحدة المنافسة بين المنظمات فى الاسواق . ولهذا فان نشاط التسويق يكون مهتماً بمحاولة حماية حصة المنظمة فى السوق ، ومحاولة البحث عن قطاعات سوقية جديدة ، ومنافذ توزيع جديدة . ومن المجهودات التسويقية التى تبذل فى هذا الصدد البحث عن مناطق جغرافية جديدة لم يتم استخدام المنتج فيها (مثل الأسواق الاجنبية) ، أو اعادة خلق المركز النسبى للمنتج فى ذهن المستهلك بحيث يتم استخدامه بواسطة قطاعات جديدة من المستهلكين ، أو محاولة زيادة معدل الاستخدام بواسطة المستخدمين الحاليين .

أما النشاط المالى فتكون قضيته الأساسية وشغله الشاغل هو الانخفاض فى هامش الربح للوحدة . ويعود ذلك الى محاولة خفض الأسعار (كرد فعل أو بدء حرب سعرية) ، وتقديم مجموعة من الخصومات للمشترى كمحاولة من جهاز البيع فى التخلص من الحجم الانتاجى الكبير ، وعدم رغبة المنظمة فى وجود مخزون متراكم من المنتج لديها . ولهذا فان تعاون النشاط الانتاجى فى خلق رقابة جيدة على المخزون يكون هدفاً أساسياً وذلك كمحاولة لخلق درجة عالية من التوازن بين القدرة على الوفاء بالطلبيات وعدم وجود مخزون متراكم زيادة عن الحد المطلوب . ويحاول النشاط المالى تخفيض التكاليف الى ادنى حد ممكن حيث أن هذا التخفيض هو الذى يسمح للمنظمة بتحقيق ربح حتى عند بيع المنتج بسعر متخفض . ومثل ذلك السعر المنخفض هو الذى يحمى منتج الشركة من تهديدات السلع البديلة التى توجد فى الاسواق (Kotler, 1980) .

وخلال هذه المرحلة فان اهتمام نشاط الانتاج والعمليات يكون مماثلاً لاهتمامات النشاط المالى حيث أن كلا النشاطين يهتمان بقضيتى الطاقة الفائضة ، والمخزون السلعى . فعندما ينخفض حجم الطلب يبدأ حجم الانتاج فى الأنكماش ، أو قد يستمر حجم الانتاج كما هو مع الزيادة فى عدد البدائل الاختيارية للمستهلك من نفس المنتج مثل الالوان ، والاحجام ، والملامح ....الخ ، والذى قد يدفع المبيعات فى السوق الى الزيادة . ويؤدى ذلك الى أن يكون حجم الانتاج لكل نوع أقل من الانتاج بشكل واحد ، أو لون واحد ....الخ .

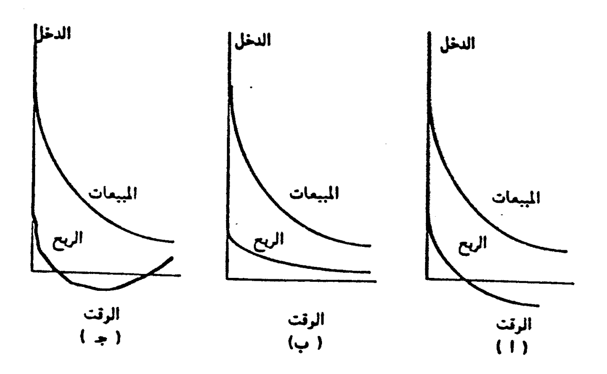
وفى المرحلة الاخيرة من النضوج فان النشاط الخاص بالقوى البشرية يواجه مشكلة التخلص من العمالة الزائدة . كذلك فان فرص الترقية التى كانت توجد بالمنظمة اثناء فترة الرواج تبدأ فى الاندثار والاختفاء . وقد يتاح أمام النشاط الخاص بالافراد فرصة تحويل العمالة الزائدة فى هذا الخط الانتاجى الخاص بالمنتج الذى يواجه مرحلة النضوج الى خطوط انتاجية لمنتجات أخرى تواجه زيادة فى الطلب عليها . ويتطلب ذلك بطبيعة الحال تقديم نوع من التدريب التحويلى الى هؤلاء العاملين . ويواجه نشاط

الافراد مشكلة أخرى وهى الاحتفاظ بالروح المعنوية العالية للعاملين ، وبدافعيتهم للاداء خلال هذه المرحلة . حيث تتجه كل من الروح المعنوية والدافعية الى الانخفاض الشديد خلال هذه الفترة . وقد يدفع نشاط الافراد العاملين بالمنظمة الى تقديم افكار جديدة لتحسين تكلفة الانتاج أو زيادة جاذبية المنتج فى السوق وتشجيع الافراد على تقديم الافكار الجديدة هو مسئولية الوحدة المسئولة عن نشاط القوى البشرية فى المنظمة .

ومن الاستراتيجيات المستخدمة فى هذه المرحلة أن تحاول المنظمة القيام بأى تعديل فى المنتج بحيث تؤدى الى عودته الى مرحلة النمو . وتكون مسئولية القيام بهذه التعديلات من المسئوليات الرئيسية للنشاط الذى يتولى القيام بالبحوث والتنمية . ومن هذه الافكار التى تعدل من المنتج أن تصل المنظمة الى استخدامات جديدة للمنتج مثل ما حدث لكربونات الصوديوم التى تقدمه شركة آرم وهامر . حيث كان المنتج يستخدم فقط فى اعداد الخبز والحلوى بالمنازل ، ولكن عندما انخفض الطلب على المنتج نتيجة توقف ربات البيوت عن اعداد الخبز والحلوى فى منازلهن فقد قامت المنظمة باكتشاف عدد من الاستخدامات البديلة مثل استخدام المنتج فى تنظيف الاسنان ، أو تنظيف السجاد والموكيت ، أو تعطير الاماكن المغلقة ، أو فى مقاومة الحرائق ، وغيرها من الاستخدامات . ولقد ترتب على ذلك عودة المنتج الى مرحلة النمو بعد دخوله مرحلة النضوج . وقد تشمل عملية تعديل المنتج تقديم بعض الملامح الجديدة التى يتم التوصل اليها فى الوحدة المسئولة عن نشاط البحوث والتنمية والتى تؤدى الى تحسين فى شكل أو جودة المنتج ذاته . كذلك يستطيع نشاط البحوث والتنمية المساهمة فى تخفيض التكاليف من خلال التحسينات التى يستطيع ادخالها على العملية الانتاجية الخاصة بالمنتج . فمن خلال اعادة تصميم الآلات والمعدات ، أو من خلال التعديل فى تدفق العمل اثناء عملية الانتاج قد تنخفض التكلفة . واخيراً فان هذا النشاط (نشاط البحوث والتنمية) لابد وأن يعمل خلال هذه المرحلة الى التوصل الى منتجات جديده تحل محل هذا المنتج عندما يصل الى مرحلة التدهور .

٤ - مرحلة التدهور : فى هذه المرحلة يشهد المنتج انخفاضاً

شديداً فى مبيعاته والذى قد يؤدى الى وصول المبيعات الى صفر عندما تقوم الشركة باسقاط هذا المنتج من مزيج منتجاتها . و اذا كانت المبيعات تتجه فى كل الاحوال الى الانخفاض الشديد فان الربح قد يأخذ عدة انماط والذى يتوقف على تصرفات المنافسين وعلى القوة النسبية التى تتمتع بها المنظمة . ويوضح الشكل رقم (٤ - ٤) ثلاثة انماط محتملة للربح خلال هذه المرحلة . والشكل رقم (٤ - ٤ - أ) يوضح نمط الربح للمنظمة الصغيرة الحجم ، أو المنظمات ذات التكلفة المرتفعة . فعندما تبدأ المبيعات فى الانخفاض تصبح المنظمة غير قادرة على المنافسة المربحة ومن هنا فان احتمالات توقف المنظمة عن انتاج وتقديم هذا المنتج الى الاسواق تصبح عالية جداً . أما الشكل (٤ - ٤ - ب) فهو يعبر عن نمط الربح للمنظمة التى تحصل على حصة كبيرة فى السوق وتكون تكلفة الانتاج لديها منخفضة . فمثل هذه المنظمة تواجه انخفاضاً فى كل من الربح والمبيعات ، ولكن نظراً للقوة النسبية التى تتمتع بها فى السوق فانها يمكن الاستمرار فى انتاج وتقديم المنتج الى السوق بصورة مربحة . وأخيراً فان الشكل (٤ - ٤ - جـ) يعبر عن ذلك الموقف الذى تواجه فيه المنظمة



شكل رقم (٤-٤) يعبر عن ثلاثة انماط مختلفة للربح خلال مرحلة تدهور المنتج

خسارة نتيجة تقديم المنتج الى الاسواق ولكنها تستطيع فى مرحلة متقدمة أن تستعيد السوق وتقوم ببيع المنتج مع تحقيق قدر من الارباح .
وقد تحصل المنظمة على الربح أما من خلال انسحاب بعض المنافسين من السوق ، أو من خلال التحسينات التى قد تدخلها على هذا المنتج أو خلق مجالات جديدة لاستخدامه . والواقع أن مرحلة التدهور تقدم فرصة ذهبية للمنظمات التى تتصف بالكفاءة العالية فى ادائها كى تحقق ارباح . ولكى تعمل المنظمة مع تحقيق قدر من الارباح خلال هذه المرحلة فان هناك عدد من النصائح التى يجب أن تعمل على الأخذ بها . ومن أهم هذه النصائح ما يلى (Porter , 1980) :

١ - أن تتفادى المنظمة الدخول فى حرب مع منافسيها كمحاولة لزيادة حصتها فى الاسواق . فمثل هذه الحرب يتولد عنها ظهور حرب سعرية مع وجود فرصة محدودة لزيادة السوق ككل .

٢ - أن تحتفظ المنظمة بالصورة الذهنية العالية للجودة والخدمة للمنتج . فالتركيز على خلق صورة ذهنية للمنتج ترتبط بجودته والقدرة على خدمة المستهلك هى التى تضمن للمنظمة الاستمرار فى هذه المرحلة .

٣ - أن تحاول المنظمة الاحتفاظ بالاداريين ذوى الكفاءة العالية وذوى القدرة على مواجهة المنافسة .

٤ - أن تحتفظ المنظمة بعلاقات طيبة وجيدة مع العاملين لديها . ويتطلب ذلك ابتعاد الادارى عن استخدام الاجراءات الروتينية المعقدة .

٥- أن تبتكر المنظمة طرق جديدة فى تسويق المنتج وأن تعمل جاهدة على تخفيض التكاليف .

والواقع أن تكلفة تسويق المنتج تنخفض فى هذه المرحلة كما أن تردد الموزع وأصحاب المتاجر فى التعامل مع المنتج - نظراً لحجم المبيعات المنخفض والبطىء- يؤدى الى تخفيض حجم منافذ التوزيع الذى تتعامل معه المنظمة، ويؤدى ذلك الامر الاخير - بطبيعة الحال - الى انخفاض تكلفة التوزيع كذلك. يكون لزاما على الفرد المسئول عن نشاط التسويق أن يقوم بتحليل متأنى للمستهلك والذى قد يترتب عليه اكتشاف قطاع كبير من المستهلكين

الذين لم يقوموا بشراء المنتج من قبل . كذلك تقوم المنظمة بتخفيض تكلفة الاعلان وترجيه الجزء المتبقى من ميزانية الاعلان الى قطاع أصغر من السوق .

أما استراتيجيات النشاط المالى فانها تدور حول مسألة انخفاض الايرادات ، والارباح ، والمنافسه . وفى بداية مرحلة التدهور فان تخفيض السعر وبعض الاساليب الأخرى التي تشجع على زيادة المبيعات سوف تستخدمها المنظمة كمحاولة للبقاء فى السوق . وبطبيعة الحال تمثل تلك الممارسات عبئاً على ايرادات وارباح المنظمة . أما بالنسبة للمنظمات التى تقرر الخروج من سوق المنتج فان النشاط المالى يكون مسئولاً فى هذه الحالة عن التخلص من الأصول التى كانت تستخدم فى انتاج وتقديم هذا المنتج . وقد يتحسن الموقف المالى للمنظمة اذا خرج عدد من المنافسين من السوق وترك المنظمة تعمل فى سوق يتصف باحتكار القلة ، أو الاحتكار والذى يسمح للمنظمة بالقيام برفع سعر المنتج ومن ثم زيادة ايراداته .

والواقع أن الشركات القوية فى السوق تكون فى وضع يسمح لها بأن تساعد بعض المنافسين على الخروج بسرعة من الاسواق . ويقول بورتر فى هذا الصدد أن هناك عدد من التصرفات التى يمكن أن تقوم بها المنظمة لكى تقلل من المنافسة (عن طريق تشجيع بعض المنافسين على الخروج من السوق) . ومن أهم هذه التصرفات ما يلى (Porter , 1980) :

(١) شراء الحصة السوقية للمنافس عن طريق الشراء والاستحواذ على شركته .

(٢) العمل على ازالة العقبات التى قد تمنع المنافس من الخروج من السوق مثل شراء آلات أو عقوده أو المواد المتبقية ، أو مخزونه السلعى .... الخ .

(٣) اظهار الالتزام العالى بالاستمرار فى السوق على الرغم من تقلصه وانخفاضه .

(٤) تنمية ونشر بعض المعلومات التى يمكن الوثوق بها حول عدم وجود مستقبل للصناعة التى تعمل بها المنظمة .

(٥) زيادة مقدار المصلحة للمنظمات الاخرى الباقية فى السوق بعد خروج عدد من المنافسين .

أما الامر الذى يشغل نشاط الانتاج والعمليات فهو ادارة المخزون السلعى ومواجهة حجم الانتاج الصغير فى كل مرة يتم اعداد الآلات فيها للانتاج . ويكون حجم الانتاج صغيراً نظراً لانخفاض الطلب ورغبة المنظمة فى عدم وجود مخزون سلعى راكد بحجم كبير . ومن الاشياء التى يمكن أن يلجأ اليها نشاط الانتاج والعمليات لزيادة فعالية الانتاج هو التقليل من التوزيع فى تشكيلة المنتج ذاته (كالحجم ، واللون ....الخ) . وقد تلجأ المنظمة الى بديل آخر وهو أن تتفق مع بعض المنظمات الأخرى على انتاج بعض الطلبيات الخاصة بها فى مقابل مبلغ محدد . ويؤدى هذا البديل الى تخفيض حجم رأس المال المستثمر فى المواد الاولية ، أو الآلات والمعدات ، أو الاجزاء اللازمة للانتاج . ويمكن للمنظمة أن تستخدم هذه الاموال التى تم توفيرها فى مجالات استخدام أخرى .

وبنفس منطق وجود طاقة آلية فائضة فان المنظمة تواجه مشكلة وجود عمالة زائدة أيضاً . ولهذا فان نشاط الافراد يواجه مشكلة التخلص من هذا الفائض إما بدفع الافراد الى اعتزال الخدمة مبكراً أو من خلال الاستغناء عن عدد من العاملين . والواقع أن الروح المعنوية للعاملين ودافعيتهم للأداء تنخفض بشدة خلال هذه الفترة ويكون لزاماً على نشاط القوى البشرية فى المنظمة أن يواجه هذه المشكلة . بل يمكن القول بأن خوف كل فرد من أن يكون هو الضحية القادمة لهذا التدهور فى السوق يؤدى الى انخفاض انتاجيته بشدة . ويكون ايضاً من مسئولية النشاط المسئول عن القوى البشرية فى المنظمة أن يواجه هذه المشكلة .

واخيراً فان نشاط البحوث والتطوير لايحاول أن يعطى جهداً ووقتاً كبيراً لهذا المنتج الذى دخل الى مرحلة التدهور . وتكون هذه الجهود مقصورة على محاولة الوصول الى تخفيض فى تكلفة الانتاج إما من خلال الوصول الى مواد أقل تكلفة والتى يمكن استخدامها فى انتاج المنتج أو من خلال تحسين العملية الانتاجية ذاتها . أما المجهود والوقت

الاكبر لهذا النشاط فانه ينبغى أن يكون موجهاً ناحية الوصول الى بديل جيد لهذا المنتج .

تحديد الفرص ، والتهديدات وجوانب القوة والضعف

تعرضنا فى الفصل السابق لتحليل عناصر البيئة الخارجية للمنظمة . وفى هذا الفصل تناولنا تحليل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة . وهذان النوعان من التحليل يهدفان أساساً الى تحديد الفرص والتهديدات التى تواجه المنظمة ، وكذلك تحديد جوانب القوة والضعف فى ادائها . وعلى وجه التحديد فان تحليل البيئة الخارجية لابد وأن ينتهى الى تحديد الفرص والتهديدات . أما تحليل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة فهو ينتهى الى تحديد جوانب القوة والضعف بالمنظمة . والسؤال الذى يطرح نفسه الآن كيف يمكن الوصول الى ذلك ؟ دعنا ننظر الى ذلك الموضوع فى هذا الجزء من الكتاب .

١ - **تحديد الفرص والتهديدات** : هناك الآلاف من المتغيرات البيئية والتى توجد أمام الادارى المسئول عن القيام بالتخطيط الاستراتيجى فى المنظمة . ومهمة هذا الادارى تحليل هذه المتغيرات لمعرفة ما هى الفرص المتاحة أمام المنظمة حتى يمكنها التخطيط لاستغلالها ، أو ما هى التهديدات التى ينبغى على المنظمة أن تتفادها . وفى هذا الصدد فان على الادارى أن يمر بثلاثة مراحل أساسية :

(أ) تحديد المتغيرات البيئية الخارجية ذات العلاقة بميدان عمل المنظمة : وقد تم ذلك عند قيام الادارى بدراسة عناصر البيئة الخارجية العامة والخاصة .

(ب) تحديد الأهمية النسبية لهذه المتغيرات بالنسبة للمنظمة : وفى هذا الصدد يمكن استخدام بعض نماذج التنبؤ المذكورة فى الفصل السابق لوضع ترتيب للمتغيرات والذى يعكس الأهمية النسبية لكل متغير من هذه المتغيرات . ومن النماذج التى يمكن استخدامها فى تحديد الأهمية النسبية ذلك النموذج الذى يعتمد على الحكم الشخصى لرجال

الادارة العليا لأهمية كل متغير من المتغيرات البيئية للمنظمة . ويعتمد هذا النموذج على استخدام مقياس يوضح تأثير المتغير على المنظمة والذى يتراوح بين (-٥) ، (٥) لكل متغير من المتغيرات البيئية . وفى ظل هذا المقياس فان اعطاء المتغير قيمة مقدارها (٥) تعنى أنه يمثل فرصة جيدة للمنظمة ، أما إعطاؤه درجة قيمتها (-٥) فان ذلك يعنى أن المتغير يمثل تهديداً شديداً للمنظمة ، واخيراً فان إعطاء المتغير قيمة مقدارها (صفر) فان ذلك يعنى حياد هذا المتغير (أى عدم تمثيله لفرصة أو تهديد) . أما الاهمية النسبية للمتغير فانها تعطى مقياساً يتراوح بين (صفر الى ١.) . ويفيد هذا النموذج فى تحديد الاولويات للفرص المتاحة أمام المنظمة والتى لابد من الاستفادة بها من خلال القيام بالتخطيط الاستراتيجى .

(هـ) وفقاً لهذا النموذج فان كل متغير يحصل على قيمتين ، الاولى توضح الأهمية النسبية له (قيمة بين صفر ، ١. درجات) ، والثانية تعبر عن درجة تأثير المتغير على عمل المنظمة (قيمة تتراوح بـ ((-٥) ، (٥)) . ويتم ضرب هاتان القيمتان للحصول على درجة واحدة لكل متغير . ومن هنا فان الدرجة التى يمكن أن يحصل عليها أى متغير موضع التحليل ستكون بين (-٥.) ، (٥.) . حيث تكون (- ٥.) قيمة تدل على أن المتغير ذو أهمية شديدة للمنظمة ولكنه يمثل تهديداً خطراً لها ، أما قيمة (٥.) فانها تعنى أن المتغير أيضاً له أهمية شديدة للمنظمة ولكنه يعكس فرصة ممتازة لها . أما اذا كان مجموع الدرجات (صفر) فان ذلك مرة أخرى يعنى حياد المتغير موضع التحليل . وفى ضوء الدرجة الفعلية التى يحصل عليها المتغير يمكن تحديد أولويته وتفسير معناه بالنسبة للمنظمة . دعنا نأخذ مثالاً والذى يوجد فى الجدول رقم (٤-٤) وذلك لشركة سونى العالمية فيما يتعلق بمنتج الفيديو كاسيت . إن هذا الجدول يوضح أن حاجة الفرد الى شريط فيديو يمكن التسجيل عليه لفترة زمنية أطول هو أول أو أفضل الفرص المتاحة .

العامل البيئي الخارجي	الأهمية النسبية (صفر-١٠)	التأثير (-٥الى ٥)	الوزن أو الأهمية النسبية للعامل
البيئة الفنية (التكنولوجية) :			
مدة أطول لشريط التسجيل	٨	+٤	+٣٢
تحسين القطع والاجزاء للجهاز	١٠	-١	-١٠
البيئة السياسة والقانونية :			
وضع قيود على الواردات	٩	-٤	-٣٦
البيئة التنافسية :			
أجهزة VHS جديدة بواسطة المنافسين	١٠	-٣	-٣٠
قيام شركة منافسة باستبعاد جهاز هام من السوق والقيام بتوزيع جهاز VHS بدلاً منه	١٠	-٥	-٥٠
المستهلك :			
عدم القدرة على تقدير الجودة العالية	٧	-٢	-١٤
الحكومة :			
تشريع عملية التسجيل لشرائط الفيديو	٤	+١	+ ٤

جدول رقم (٤-٤) يوضح الفرص والتهديدات أمام الشركة سونى بالنسبة لمنتج الفيديو كاسيت .

أما اكبر التهديدات التى تواجه شركة سونى فيما يتعلق بمنتج الفيديو فهو قيام شركة زينيث Zenith باستبعاد تسجيل الفيديو البيتاماكس Beta Max من السوق واحلاله بمنتج الفيديو V . H . S مع ملاحظة أن شركة سونى لاتعمل الا فى مجال انتاج الفيديو البيتا ماكس والذى يواجه مشكلة كبيرة فى مبيعاته وعدم إقتناع المستهلك العالمى بهذا الجهاز، وانسحاب الشركة المنافسة من هذا السوق قد يدعم من هذه الصورة الذهنية السيئة عن هذا المنتج فى السوق . ويلى ذلك التهديد الخاص بوضع بعض الدول لقيود على استيراد أجهزة الفيديو بها أو منع دخوله الى الدولة بالكامل (-٣٦) . ويلى ذلك التهديد الخاص بتقديم بعض المنافسين لاجهزة

فيديو جديدة فى السوق (-٣٠) . لاحظ أيضاً أن تدخل الدولة لوضع تشريعات خاصة بالتسجيل على شرائط الفيديو V. H. S على الرغم من أن درجته ايجابية (٤) إلا أن قيمة الدرجة منخفضة والتى تعنى أن هذا المتغير لن يؤثر على استراتيجيات شركة سونى .

٢ - **تحديد جوانب القوة والضعف** : بنفس النموذج المستخدم فى تحديد الفرص والتهديدات يمكن للمنظمة أن تحدد جوانب القوة والضعف لديها عقب أن تنتهى من التحليل لعناصر البيئة الداخلية بالمنظمة . وتمر هذه العملية بنفس المراحل الثلاثة السابقة . والجدول رقم (٤-٥) يعبر عن مثال لتحديد جوانب القوة والضعف لنفس الشركة (سونى) بالنسبة لمنتج الفيديو . ويظهر هذا الجدول أن اكبر قوة تتمتع بها هذه الشركة هى السمعة الحالية فيما يتعلق بحفاظها على جودة عالية جداً لمنتجاتها ، كذلك الخبرة التي تتمتع بها الشركة فى مجال تنمية الآلات الالكترونية التكنولوجية واللازمة لانتاج هذا المنتج . أما نقطة الضعف الأساسية لشركة سونى هى اعتمادها اعتماداً وحيدا على المنتجات الالكترونية الموجهة الى المستهلك النهائى (- ٤٥) .

المتغير الداخلى	الأهمية النسبية (صفر الى ١٠)	المركز النسبى للمنظمة (-٥الى٥)	الوزن النسبى
التسويق :			
حصة محدودة فى السوق المحلى	٥	-٣	-١٥
سمعة الجودة للمنتجات الخاصة بالشركة	٩	٥	٤٥
التركيز على المنتجات الاليكترونية للمستهلك	٩	-٥	-٤٥
التمويل :			
الخسارة الحالية للمنتج	٥	-٤	-٢٠
منتجات جديدة متعددة مع هامش			
ربح محدود	٨	-٣	-٢٤
الانتاج والعمليات :			
وجود مخزون زائد عن الحد من المنتج	٦	-٤	-٢٤

وجود أحدث آلات الانتاج	٩	٤	٣٦
القوى البشرية :			
ولاء العاملين للمنظمة	٨	٣	٢٤
وجود متخصصين فى الجودة	٩	٤	٣٦
البحوث والتنمية :			
اختراعات متقدمة في مجال الاليكترونيات	٩	٥	٤٥
وجود ميزانية كبيرة للبحوث	٨	٤	٣٢
الادارة :			
السيطرة بواسطة المؤسسين	٨	٤-	٣٢-
معظم الاداريين بدأوا بالعمل داخل المنظمة فى مناصب أقل	٨	٤-	٣٢-

ونظراً لأن هذا السوق يتسم بمنافسة شديدة وباستمرار حرب الاسعار فيه ، وبوجود عدد كبير من المنتجات الجديدة فان الشركة قد قررت الاعتماد على هذا السوق بنسبة ٥٠٪ فقط بدلاً من ٨٠٪ وذلك باتباع استراتيجية التنويع . أما نقطة الضعف الثانية فى الشركة فهى اعتمادها على السيطرة الشديدة بواسطة مؤسسى الشركة ، وعدم تنوع خبرة الاداريين العاملين بها نظراً لوصول معظمهم الى المناصب الادارية العليا من خلال الترقية من داخل المنظمة .

تحويل جوانب القوة الى مزايا تنافسية للمنظمة :

إن دراسة جوانب القوة والضعف فى المنظمة تهدف أساساً الى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة فى الاسواق التى تعمل بها . والسؤال المطروح هنا هو كيف يمكن للمنظمة أن تحول جوانب القوة والضعف لديها الى مزايا تنافسية تستطيع بواسطتها أن تواجه المنظمات المنافسة لها فى الاسواق ؟ الواقع أن بورتر يجيب على هذا السؤال بقوله أن أمام المنظمة على الاقل ثلاثة انواع من المزايا التنافسية والتى يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين

وهـى : (١) القيادة فـى التكلفة ، (٢) والتمـايز ، (٣) والتركـيز (Porter ,, 1980) . دعنا ننظر الى هذه الاستراتيجيات الثلاث .

١ - **استراتيجية القيادة فى التكاليف :** تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية اذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح . ويمكن تحقيق تكلفة أقل باستخدام العديد من الطرق والتى أهمها ما يلى :

(أ) تنمية حضارة تنظيمية تركز أساساً على الاهتمام الواعى للعاملين بشأن التكلفة . وفى ظل هذه الحضارة فان جميع العاملون بالمنظمة يضعون نصب اعينهم عن قصد - مسألة التكاليف وضرورة العمل على تخفيضها الى ادنى حد ممكن .

(ب) محاولة تقديم منتج أساسى دون أى نوع من الكماليات الاضافية والتى تؤدى الى زيادة تكلفة انتاجه .

(حـ) تعديل الانشطة والعمليات ذات التكاليف العالية . فمثلاً لو كانت بعض العمليات الانتاجية تتم بصورة يدوية أو نصف آلية وكان ذلك يؤدى الى زيادة التكاليف فان الادارة يمكن أن تحل محل هذه العمليات بعض العمليات الآلية منخفضة التكاليف .

(د) محاولة استخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج بشكل واضح .

(هـ)استخدام بعض الاعلانات أو وسائل الترويج للسلعة بصورة خلاقة وجديدة والذى قد يترتب عليه تخفيض المبالغ الكلية التى تنفق على نشاط الاعلان أو نشاط الترويج .

(و) محاولة المنظمة للبيع مباشرة الى المستهلك أو الاستغناء عن بعض الوسطاء فى عمليات التوزيع .

(ز) محاولة تعديل موقع المنظمة بحيث تكون أقرب الى المستهلك أو الى مصادر التوريد .

(ح) محاولة خلق درجة عالية من التكامل سواء كان ذلك تكاملا رأسيا أماميا أو رأسيا خلفيا .

(ط) تركيز الشركة على انتاج قدر محدود من السلع والخدمات والتى تخدم قطاع سوقى محدد .

والواقع إن محاولة الشركة للوصول الى مركز قيادى فى التكاليف ليس من الأمور السهلة حيث تواجه المنظمة عند رغبتها فى تحقيق هذه القيادةالعديد من المشكلات . ومن أهم هذه المشكلات ما يلى :

(١) تركيز المنظمة على جانب واحد من جوانب التكلفة . فقد تعمل المنظمة على تدنيه تكاليف الانتاج الى ادنى حد ممكن ولكن فى نفس الوقت - ونتيجة لتركيز المنضمة على تكلفة الانتاج - قد ترتفع تكلفة التسويق والتوزيع عن تلك التى توجد فى المنظمات المنافسة بصورة كبيرة .

(٢) اغفال قدرة المنظمة على تخفيض التكاليف من خلال اداء نشاط المشتريات بصورة اكثر فعالية . فمعظم المنظمات لاتكتشف هذا المصدر التكاليفى الهام الا عندما يمر السوق بمرحلة الركود الاقتصادى. ويمكن للمنظمة أن تتعاون مع المورد على خفض تكاليف انتاجه ومن ثم تمكينها من شراء ما تحتاجه من مستلزمات انتاج عند سعر أقل .

(٣) أهمال بعض جوانب التكاليف والتى تمثل نسبة محدودة من التكلفة الكلية للمنظمة .

(٤) عدم فهم الادارة للعوامل التى تؤثر على تكلفة الوحدة . فمثلاً خدمة سوق قومى يتسم بالانتشار الجغرافى قد يؤدى الى زيادة التكاليف عن خدمة سوق محلى مركز .

(٥) عدم الوعى بالعوامل التى قد تقلل من الوفر الناشىء عن الحجم الكبير للانتاج . فمثلاً اضافة عدد متنوع من اشكال والوان المنتج يؤدى الى تقليل حجم الانتاج لكل صنف ومن ثم يقلل من الاستفادة بوفورات الحجم الكبير للانتاج .

(٦) عدم توجه محاولات تخفيض الانتاج إلا بالعمليات الحالية والمستخدمة فى المنظمة . ففى ظل هذا التوجه لاتحاول الادارة البحث عن طرق جديدة ، أو عمليات جديدة ولكن تحاول تعديل ما هو موجود فقط .

(٧) قد تقع المنظمة فى مشكلة عندما تحاول التقليل من الاشكال والانواع والملامح المختلفة للمنتج سعياً وراء تخفيض التكاليف والذى قد يؤدى الى عدم وجود عناصر يمكن للمنظمة أن تبنى عليها تمايز المنتج فى السوق الأمر الذى يؤدى الى عدم القدرة على المنافسة .

٢ - **استراتيجية التمايز** : تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً (ميزة تنافسية) من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التى يقدمها المنافسون . ومثل ذلك التمايز يمكن المنظمة من فرض السعر الذى تراه مناسباً ، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة ، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلامتها . وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمايز . الوسيلة الأولى تتمثل فى محاولة المنظمة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة . أما الوسيلة الثانية فانها تتمثل فى محاولة المنظمة خلق مزايا فريدة فى اداء المنتج عن تلك الي توجد فى منتجات المنافسين . وبصورة أكثر تحديداً فان التمايز يمكن الوصول اليه بأحد الطرق الآتية :

(١) تقديم خدمات أو ضمانات مميزة للمستهلك .

(٢) تخفيض تكاليف الانتاج ومن ثم تخفيض سعر المنتج فى السوق .

(٣) التقليل من الخدمات التى تقدم للمستهلك فى مقابل تخفيض سعر المنتج .

(٤) جعل عملية الصيانة للمنتج أسهل أو أقل تكراراً .

(٥) تقليل الحاجة الخاصة بالمستهلك الى بعض جوانب التدعيم الأخرى بغرض استخدام المنتج .

(٦) تقديم تخفيض كبير فى سعر المنتج الجديد عند مبادلته بمنتج آخر قديم .

(٧) توفير درجة عالية من التكامل فى المنتج عند استخدامه مع منتجات أخرى .

(٨) تحسين درجة الراحة فى استخدام المنتج أو جعل استخدام المنتج أسهل .

(٩) تصميم المنتج بحيث يمكنه اداء العديد من الوظائف ، أو على العكس تنميته ليكون منتجاً متخصصاً يصلح للاستخدام المتخصص فى مجال واحد .

(١٠) جعل من الممكن تفصيل المنتج وفقاً لرغبات وطلب المستهلك (المرونة فى انتاج أى شكل يطلبه المستهلك) .

(١١) العمل على مقابلة بعض الحاجات غير الاقتصادية مثل الحاجة الى التفاخر ، أو الراحة ، أو المركز الاجتماعى .

وينبغى على المنظمة عندما تأخذ باستراتيجية التمايز أن تكون على حذر من الوقوع فى بعض الاشراك الخداعية لهذه الاستراتيجية . ومن أهم انواع الشرك الخداعى التى تظهر فى حالة تطبيق هذه الاستراتيجية ما يلى :

(١) محاولة المنظمة التركيز على أحد ملامح المنتج فى خلق التمايز علما بأن المستهلك لايرى أن هذا الجانب من المنتج يمكن أن يؤدى الى تحسين ادائه أو الى خفض للمخاطر أو التكاليف التى يتحملها .

(٢) محاولة التمادى فى خلق التمايز والذى قد يترتب عليه الارتفاع الشديد فى تكاليف الانتاج مع وجود خصائص فى المنتج قد لايحتاج اليها المستهلك أو قد يستغنى عن وجودها فى مقابل سعر أقل .

(٣) عدم قدرة المنظمة على خلق ذلك التمايز الذى لايستطيع المنافس تقليده بسهولة. ففى هذه الحالة تضيع كل مجهودات المنظمة لخلق التمايز هباءاً وتخسر المنظمة كل ما تم دفعه وانفاقه على هذا التمايز .

(٤) عدم قدرة المنظمة على حساب التكلفة والمنافع المترتبة على خلق التمايز . حيث يمكن أن تعمل الشركة على خلق تمايز فى منتجها لعدد محدود جداً من المستهلكين الأمر الذى قد يؤدى الى عدم قدرتها على تغطية تكلفة هذا التمايز .

(٥) محاولة المنظمة فرض سعر عالى جداً فى مقابل ما يتمتع به المنتج من تمايز .

٣ - استراتيجية التركيز : حيث أنه من الصعب أن يتماثل كل المستهلكون فى خصائصهم فان المنظمة تعمل على تقسيم السوق الى عدد من القطاعات السوقية والذى يضمن قدراً معقولاً من التماثل بين مستهلكى كل قطاع على حدة . واستراتيجية التركيز تعتمد على استخدام أحد الاستراتيجيات السابقة فى قطاع سوى محدد . فالمنظمة وفقاً لهذه الاستراتيجية لاتعمل فى السوق ككل ولكن تتعامل مع قطاع صغير من هذا السوق . ومع هذا التركيز على قطاع محدد قد تستخدم المنظمة إما استراتيجية القيادة فى التكلفة أو استراتيجية التمايز . وتتميز استراتيجية التركيز بكونها تجعل المنظمة قادرة على خدمة القطاع السوقى بطريقة أفضل . فكل موارد ومجهودات المنظمة موجهة لخدمة هذا القطاع وحده . فهى بذلك تستطيع أن تقدم لهذا القطاع خطاً متكاملاً من المنتجات ، وتقديم قدر عالى من الخدمات للمستهلك ، وكذلك القدرة العالية على الاستجابة لأى تغيير قد يطرأ على حاجات المستهلكين .

ولكى تستطيع المنظمة اتباع أو استخدام هذه الاستراتيجية بنجاح فلابد لها وأن تراعى ما يلى :

(١) العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقى المستهدف .

(٢) تفادى محاولة الدخول الى قطاعات سوقية يعمل بها المنافس بالفعل ومحاولتها تقسيم هذا السوق الى عدد من القطاعات السوقية الأصغر .

(٣) تجنب القطاعات السوقية التى يعمل بها بعض المنافسون والذين يتمتعون بقوة عالية فى هذا القطاع .

(٤) أن تكون المنظمة علي علم تام بأى تغيير يحدث فى البيئة التكنولوجية ، أو فى نوع المشترى للسلعة والذى قد يؤدى الى تخفيض الحاجة الى المنتج الذى تقوم الشركة بتقديمه .

(٥) متابعة معدلات النمو فى القطاع السوقى المستهدف . فالسوق الذى ينمو بسرعة كبيرة قد لايكون دعوة مفتوحة للمنافسين للدخول الى هذا السوق . أما السوق الذى ينخفض معدل نموه فانه يجعل القطاع السوقى ذو حجم غير مربح بالنسبة للمنظمة عندما تعمل فيه .

مراجع الفصل الرابع

(1) Bates , D. and D. Elderedge (1984) , Strategy and Policy , Dubuque , Iowa : W.C.Brown. P. 107 .

(2) Chase, R. and N.J. Aquilano (1985) , Production and Operations Management , Homewood , ILL. : Richard D. Irwin. P.5.

(3) Drucker, P. (1977), An Introductory View of Management , N.Y. : Harper and Row, publishers, P. 547.

(4) Gibson, R. (1975) , " The High Cost of Hiring , " Nation's Business, February, PP. 85 - 86 .

(5) Heneman , H., D. Schwab, J. Fossum, and L. Dyer (1983) , Personnel / Human Resource Management, Homewood , Ill. : Richard D. Irwin, P. 116 .

(6) Hofer, C. (1975) " Toward a Contingency Theory of Business Strategy . " Academy of Management Journal, December P. 798.

(7) Ivancevech, J. M. and W. F. Glueck (1983) , Foundations of Personnel , Plano, Texas, Business Publications, Inc., P.9.

(8) Kotler, P. (1985) , Marketing Management , Englewood Cliffs, N.J. : Prentice - Hall.

(9) Porter, M.E. (1980) , Competitive Strategy, N.Y. : Free Press.

(10) Schmitt, R.W. (1985) . " Successful Corporte R&D. ," Harvard Business Review, May / June, PP. 124 - 128 .

(11) Schonberger, R.J. (1985) Operafions Management, Plano Texas : Business Pulications Inc., P.34 .

(12) Sondeno, S.R. (1985) . Small Business Management Principles, Plano, Texas : Business Publications Inc., P. 137.

(13) Stanton, W.J. and C.Futrell (1987) , Fundamentals of Marketing, N.Y. : Mc Graw - Hill Book Company.

(14) Stevenson, H.H. (1976) , "Defining corporate Strength and Weaknesses' " Sloan Management Review , Spring , PP. 51 - 68 .

(15) Weston , T.E. and E.F. Brigham (1985) , Essentials of Managerial Finance, N.Y. : CBS College Publishing, PP. 471 - 473 .

الفصل الخامس
الاستراتيجيات البديلة

عقب أن تقوم المنظمة بتحليل بيئتها الخارجية العامة والخاصة فانها تقوم بتحديد الفرص والتهديدات التى تواجهها فى ميدان أعمالها . ويعقب ذلك قيام المنظمة بتحليل بيئتها الداخلية من خلال تقييم الانشطة الوظيفية بها ومن خلال تقييم النشاط الادارى وذلك للوقوف على جوانب القوة والضعف لديها . ويخدم ذلك التحليل بنوعيه قضية الوصول الى عدد من الاستراتيجيات البديلة والتي تتناسب مع ظروف المنظمة .

وطالما أنه يوجد أمام الادارة العليا عدد من البدائل الاستراتيجية فان عليها أن تختار تلك الاستراتيجيات التى تتلائم وظروفها . ولذلك فان هذا الفصل يهدف الى تحقيق هدفين أساسين . الأولى : هو تقديم الاستراتيجيات البديلة وتحليل لطبيعة كل منها والهدف من وراء استخدامها . الثانى : هو محاولة الربط بين التحليل الذى تقوم به المنظمة - بنوعيه - وبين البدائل الاستراتيجية المتاحة أمامها . ويوضح الجدول رقم (٥-١) البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام الادارة العليا . ومن هذا الجدول يتضح أن هناك أربع مجموعات أساسية من البدائل تحتوى كل منها على عدد من الاستراتيجيات البديلة . فالمجموعة الأولى تتضمن تلك الاستراتيجيات العامة للمنافسة وهى تشمل استراتيجيات القيادة فى التكاليف ، واستراتيجية التمايز ، واستراتيجية التركيز على قطاع سوقى محدد . أما المجموعة الثانية فهى تشمل الاستراتيجيات الموجهة الى تحقيق نمو محدود وهى تشمل كل من استراتيجية ابقاء الوضع على ما هو عليه ، واستراتيجية النمو البطىء . والمجموعة الثالثة هى مجموعة استراتيجيات النمو التوسعية وتتضمن هذه المجموعة كل من استراتيجية التركيز على مجال نشاط معين ، والاستراتيجيات المختلفة للتنويع ، واستراتيجية الاستثمار المشترك . واخيراً فان المجموعة الرابعة هى مجموعة الاستراتيجيات الانكماشية والتى تشمل كل من استراتيجية التشذيب ، واستراتيجية المنظمة الأسيرة ، واستراتيجية التخلص من بعض مجالات النشاط ، واستراتيجية التحول ، واستراتيجية التصفية .

الاستراتيجيات العامة للمنافسة	استراتيجيات النمو المحدود	استراتيجيات النمو التوسعية	الاستراتيجيات الانكماشية
١ - استراتيجية القيادة فى التكاليف ٢ - استراتيجية التمايز ٣ - استراتيجيةالتركيز	١ - استراتيجية ابقاء الوضع على ما هو عليه ٢ - استراتيجية النمو البطئ	١ - استراتيجية تركيز مجال النشاط ٢ - استراتيجيات التنويع ٣ - استراتيجية الاستثمار المشترك	١- استراتيجية التشذيب ٢-استراتيجية المنظمة الأسيرة ٣ - استراتيجية التخلص من بعض الانشطة ٤ - استراتيجية التحول. ٥ - استراتيجيات التصفية .

جدول رقم (٥-١) يوضح الاستراتيجيات البديلة المتاحة للمنظمات

وحيث أننا قد قمنا بالتعرض لمجموعة الاستراتيجيات العامة للمنافسة والتي تشمل القيادة فى التكاليف ، والتمايز ، والتركيز على قطاع سوقى محدد فى الفصل السابق فاننا لن نتعرض لها مرة ثانية فى هذا الفصل . دعنا الان ننظر عن قرب الى هذه الاستراتيجيات البديلة ، ولكن قبل ذلك لابد وأن نلفت النظر الى أن المنظمة يمكنها استخدام خليط من هذه الاستراتيجيات معاً .

الاستراتيجيات البديلة :

١ - استراتيجيات النمو المحدود Limited Growth Strategies :

يقصد باستراتيجيات النمو المحدود تلك الاستراتيجيات التى بمقتضاها تستمر المنظمة فى خدمة عملائها بنفس الطريقة التى اتبعتها فى خدمتهم فى الماضى . ففى ظل هذه الاستراتيجيات يظل المزيج كما هو ، وتبقى منافذ التوزيع كما هى ، كما أن القطاع السوقى المستهدف يظل على حاله دون تغيير كبير ، وحتى المقياس المستخدم فى قياس الاداء يظل كما هو فى الماضى . فمثلاً لو أن المنظمة قد عملت فى ظل معدل نمو فى المبيعات بمقدار ٥٪ فانها تستمر فى السوق بنفس معدل النمو دون أى تغيير .

وتشمل هذه الاستراتيجية نوعان رئيسيان من الاستراتيجيات وهما استراتيجية ابقاء الوضع على ما هو عليه ، واستراتيجية النمو البطيء .

أ - استراتيجية ابقاء الوضع على ما هو عليه Maintenance of Status Quo : إن مثل هذه الاستراتيجية يطلق عليها استراتيجية الاستقرار . وتستخدمها المنظمات الي تشعر بأن ادائها فى الاسواق هو اداء مرضى ، وتنافس بالدرجة الكافية ، وأن البيئة التى تعمل بها تتسم بالاستقرار النسبى . وقد يتم اختيار هذه الاستراتيجية - فى ظل هذا الوضع - أما عن قصد أو عن غير قصد . والاختيار الذى يتم عن غير قصد يحدث نتيجة شعور رجال الادارة العليا بالرضا عن مستوى اداء المنظمة ومن ثم فليس من المفروض عليهم أن يتدخلوا لتغيير الاستراتيجية ولكن الافضل لهم أن يتركوا الأمور تسير على ما هو عليه فاذا كان الوضع جيداً فلماذا لاتستمر المنظمة عليه ؟

وفى بعض الاحيان قد يتعمد رجال الادارة العليا إختيار هذه الاستراتيجية للعديد من الأسباب . وأول هذه الاسباب يأتى من عدم رغبة الادارة فى النمو السريع وذلك من خلال العمل على توسيع نطاق السوق أو زيادة المبيعات بمعدل سريع . وثانى هذه الأسباب يأتى من كون أن المنظمة صغيرة الحجم . فتلك المنظمات الصغيرة تتجه عادة الى عدم القيام بأى نوع من انواع النمو السريع . والادارة فى هذه المنظمات تستمتع بكونها على معرفة وثيقة سواء بالعاملين فيها ، أو بالمستهلكين الذين يتعاملون معها . وتهدف الادارة فى هذه المنظمات الى تحقيق ربح مرضى وليس زيادة الربح .

وتنطوى أيضاً هذه الاستراتيجية على مخاطر محدودة وهو سبب ثالث للأخذ بها . فالمنظمة التى يتصف نشاطها بالسكون (لعدم التغيير) هى منظمة تتفادى مخاطر تأثير التغيير على العلاقات بين عناصر العمل بها والذى يمكن أن يؤثر تأثيراً كبيراً عليها . فالتغيير الذى تقوم به المنظمة يمكن ان يؤدى الى تحسين الاداء كما يمكن أن يؤدى ايضاً الى سوء . كذلك فان القيام بأى استراتيجية توسعية تتطلب مزيداً من الاستثمار . سواء

ارتبط هذا الاستثمار بالأموال أو الجهد الادارى . فكلا النوعان من الموارد يعد مطلباً أساسياً لتنفيذ استراتيجية النمو السريع . وقد لاتتوافر هذه الموارد لدى المنظمة مما يعد سبباً رابعاً لاستخدام استراتيجية ابقاء الوضع كما هو .

ويأتى سبب خامس لاستخدام هذه الاستراتيجية وهو جمود فكر الاداريين الذين يعملون لدى المنظمة . ففى بعض الحالات لايرغب الادارى فى التفكير فى التغيير لأنه لايرغب فى إنفاق وقته على التخطيط والاعداد له ، أو لأنه يحاول تأجيل ذلك الى وقت آخر ، أو لأنه لايرغب فى تحمل المسئولية الناشئة عن هذا التغيير .

ومن الأسباب الأخرى للأخذ بهذه الاستراتيجية خوف المنظمة من أن تكون عرضه لتدخل الدولة اذا ما اتبعت استراتيجية النمو السريع وأدى ذلك الى كبر حجمها وظهورها فى السوق كعملاق يحتكر هذا السوق . ففى مثل هذه الحالة قد تتدخل الدولة لمنع ظهور هذا الاحتكار .

ويمكن القول بأن هذه الاستراتيجية قد تصلح لبعض منظمات الاعمال ولكنها لاتصلح للبعض الآخر . فمثلاً هناك متاجر تجزئة فى السوق تعمل منذ سنوات بعيدة ولم يتغيير موقعها ، أو خط المنتجات التى تتعامل فيها ، أو تقوم بخدمة نفس نوع المستهلك على اختلاف اجياله ولكنها مستمرة بنجاح فى السوق . ويعنى ذلك أن هذه الاستراتيجية تلائم هذه المنظمات ولكنه لايعنى - بالضرورة - أن كل المنظمات تستطيع الاستمرار باستخدام هذه الاستراتيجية .

فمن المخاطر الاساسية التي توجد أمام المنظمة عند اتباعها لهذه الاستراتيجية أن تصبح المنظمة ، وما تقوم بتقديمه من منتجات الى الاسواق متقادمة نتيجة للتغير فى ظروف البيئة . فعدم استجابة المنظمة للتغيرات التى تحدث فى بيئتها قد يؤدى الى تقادم المنظمة وعدم قدرتها على الاستمرار .

كذلك فان هذه الاستراتيجية تحوى مخاطر عدم اتاحة الفرص للعاملين بها للتنمية والترقى . فصغر حجم المنظمة قد يؤدى الى أن يقوم الادارى فى

مرحلة مبكرة من العمل - دون خبرة سابقة - باتخاذ العديد من القرارات الاستراتيجية ولكن نظراً لعدم تغيير طبيعة النشاط فان هذه العمليات تصبح عمليات روتينية بعد فترة قصيرة مما لايسمح للافراد بزيادة معارفهم وخبراتهم . كما أن فرص الترقى بالمنظمة التى تتبع هذه الاستراتيجية تكون محدودة اذا ما قورنت بتلك الفرص الي تتوافر فى المنظمات ذات النمو السريع . فمثل هذه الوظائف العليا (المتاحة للترقية) لاتنشأ نتيجة التوسع ولكن تنشأ نتيجة معدل دوران الافراد وهو أمر يحتاج الى زمن طويل لكى يحدث .

ب - استراتيجية النمو البطيء Sustainable Growth Strategy : هناك بعض الافراد الذين لايعتبرون النمو من المسائل الطبيعية والضرورية . وأهم هؤلاء الافراد دعاة حماية البيئة والحفاظ عليها . فهؤلاء الافراد يرون بأن عناصر الانتاج في البيئة لاتسمح بقيام المنظمة بالتوسع السريع لأن ذلك التوسع يؤدى الى تآكل عناصر الانتاج واندثارها ومن ثم عدم امكانية التوسع على الاطلاق . فالاسلوب الوحيد الذي يضمن استمرار هذه العناصر هو قيام المنظمات بالتوسع بمعدل بطيء . كذلك يرى هؤلاء الافراد أن التوسع فى الانتاج يعنى زيادة مخلفات العملية الانتاجية والبيئة لاتستطيع أن تتحمل هذه الزيادة المطردة فى هذه المخلفات . فهؤلاء الافراد يرون أن معدل النمو المساوى للصفر (لانمو) ، أو معدل النمو البطيء هو الذى يضمن للنظام البيئى الاحتفاظ بتوازنه .

ومن هنا فان استراتيجية النمو البطيء هى استراتيجية تدعو الى نمو المنظمة وتوسعها ولكن عند معدل محدود جداً حتى يمكن للبيئة المادية أن تحافظ على توازن عناصر الانتاج بها (Kefalas , 1980) . فالمنظمة ينبغى أن تدرك التغيرات فى البيئة والتي تضع قيوداً على اتباعها لاستراتيجيات التوسع السريع . وبصفة خاصة يجب أن تأخذ المنظمة حذرها من التغيرات التى تحدث فى الهيكل السكانى ، أو فى معدلات تلوث البيئة ، أو فى حجم الموارد المتاحة للعملية الانتاجية ، أو فى البيئة التكنولوجية .

وعادة ما يقدم المدافعون عن هذه الاستراتيجية دليلاً على ضرورة استخدام هذه الإستراتيجية بواسطة المنظمات الا وهو معدل النمو السكانى المحدود فى كل الدول المتقدمة . فمثل ذلك المتغير البيئى لايسمح ، ولايساعد المنظمات على اتباع استراتيجية التوسع السريع . فمثل هذا المعدل المحدود لايساعد على خلق عدد كافى من المستهلكين للمنتجات ذات الحجم والانواع المتعددة . كما أنه لايسمح بتقديم قوى عاملة كافية للقيام بهذا التوسع فبدون قدرة هذه المنظمات على القيام بتعديل فى عملياتها وتوجهها ناحية أسواق الدول النامية والتى تتصف بوجود معدل عالى للنمو السكانى بها فانه لن يكتب لاستراتيجياتها التوسعية النجاح . وللأسف الشديد فان مثل هذه الفرصة لاتتوافر لجميع المنظمات نظراً لطبيعة منتجاتها ومن ثم فان عليها أن تتبع استراتيجية النمو البطىء .

ومن القيود الأخرى التى توجد على اتباع المنظمات للاستراتيجيات التوسعية السريعة حجم الموارد المتاحة . فبعض المنظمات تفترض أن الموارد الطبيعية سوف تتوافر باستمرار وأنه لايوجد أى مشكلة فى هذه الموارد . ومن أهم الأمثلة فى هذا الصدد ما قامت به دول منظمة الأوبك بتحديد حجم البترول المعروض فى السوق فى عام ١٩٧٣ . فقد أدى النقص فى حجم المعروض من هذا البترول الى قيام كل منظمة بتعديل كل استراتيجياتها التوسعية وحتى بالنسبة للمنظمات التى لاتستخدم منتج البترول فى القيام بنشاطها .

كذلك فان ارتفاع تكلفة النقل قد أدى الى تحول المنظمات الى بناء معامل التكرير أو التنقية الخاصة بها الى جوار مصادر الموارد الأولية بدلاً من وجودها بجوار السوق . حيث أن هذا التغيير يعنى أن تقوم الشركة بنقل المواد الاولية بعد اجراء العمليات عليها ومن ثم يقل حجم المواد التى يتم نقلها ومن ثم تخفيض تكلفة النقل .

وبالمثل فان الرغبة فى السيطرة على معدلات تلوث البيئة تعد من القيود الاساسية أمام اتباع استراتيجية التوسع السريع لبعض المنظمات . فقدرة البيئة على استيعاب عوادم الانتاج التى تؤدى الى تلوثها هى قدرة

محددة . كذلك قيام المنظمة باجراءات التخلص من هذه العوادم تؤدى الى زيادة التكاليف ، كما أنها قد تؤثر على الاداء فى بعض المنظمات ومثل ذلك يؤدى الى انخفاض ربحية المنظمة . ومن أشهر الأمثلة فى هذا الصدد اجراءات التخلص من النفايات الذرية والتى أدت الى تقييد التوسع فى استخدام الطاقة الذرية فى الاغراض السلميه فى بعض الدول (مثل توليد الكهرباء) . ومعنى ذلك أن معدل نمو السوق لهذه الصناعة لايسمح للمنظمات العاملة فى هذه الصناعة بالتوسع السريع .

كذلك فان التطور التكنولوجى قد يعد قيداً أمام التوسع السريع . فاذا كان التكنولوجى له آثاره الايجابية والمتمثلة فى زيادة الانتاج ، وترفير الوقت ، والجهد إلا أنه ايضاً له اثاره السلبية . والمشكلة الاساسية هنا أن مثل هذه الآثار السلبية لاتظهر بوضوح الا بعد فترة طويلة من استخدام التكنولوجى . خذ مثلاً تلك المخصبات الزراعية التى أدت الى زيادة المحصول الزراعى ولكن أدت الى ظهور بعض الاثار الجانبية مثل اصابة الافراد ببعض الامراض (كالسرطان) . ومثل هذه الآثار السلبية هى التى قد تضع قيداً على المنظمات فى توسعها بصورة سريعة .

٢ - استراتيجيات النمو التوسعية Growth Strategies :

إن استراتيجيات النمو التوسعية تعنى وجود زيادة ملحوظة فى بعض أهداف الاداء التى تضعها المنظمة والتى عادة ماتكون معدل نمو المبيعات ، أو حصة المنظمة فى السوق وذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التى كانت تحدث فى هذه الأهداف فى الماضى . ويمكن للمنظمة أن تحقق النمو السريع من خلال اتباع استراتيجية التركيز على منتجات محددة ، أو منافذ توزيع محددة ، أو مجموعة محددة من المستهلكين . كما يمكن لها أن تحقق النمو التوسعى السريع بواسطة اتباع استراتيجيات التنويع فى منتجاتها ، أو اسواقها ، أو التكنولوجى المستخدم سواء كان هذا التنويع مترابطاً أو غير مترابطاً مع نشاط المنظمة الحالى . وأخيراً فان المنظمة يمكنها تحقيق النمو السريع من خلال اتباع استراتيجية الاستثمار المشترك مع منظمات أخرى .

وقبل الدخول فى تفاصيل هذه الاستراتيجيات دعنا نقيم استراتيجيات

النمو الترسعية بصفة عامة أولاً . إن أحد الاسباب التى تدعو المنظمة إلي الأخذ بهذه الاستراتيجيات هو الايمان بأن الاكبر هو الأفضل Bigger is Better . فمثلا قد تأخذ ادارة المنظمة معدل الزيادة فى المبيعات كمقياس لجودة الاداء . فكثير من الاداريين يسعدون عندما يحققون زيادة فى معدل المبيعات بصرف النظر عما اذا كانت هذه الزيادة تؤدى الى زيادة الربح من عدمه . فالادارة عادة ما تفترض أن زيادة المبيعات لابد وأن تؤدى الى زيادة الارباح . وينبغى أن نشير الى أن ذلك الافتراض ليس صحيحاً على اطلاقه . فمن الممكن أن تزداد المبيعات ، ولكن تزداد معها تكلفة البيع مما يؤدى الى انخفاض الربح .

وعندما تقوم المنظمة باتباع استراتيجيات النمو التوسعية فان مبيعاتها تزداد ومن ثم تزداد المكافآت التي يحصل عليها رجال الادارة . وكلما زادت المبيعات ، زادت المكافآت . كذلك فان قوة الادارى تزداد عندما ينجح فى تحقيق التوسع لاعمال المنظمة . كذلك تزداد درجة الاعتراف بخبرات ذلك الادارى وزيادة اهتمام المجتمع به من خلال دعوته للحديث أمام الجماعات المهنية ، كما أن المقابلات الصحفية له تزداد ....الخ . كذلك فان المنظمة التى تنجح فى توسعها تصبح منظمة ذات شهرة عالية مما يمكنها من جذب الاداريين ذوى الكفاءة العالية للعمل لديها (Glueck and Jaush, 1984).

كذلك فان النمو السريع والتوسع قد يؤدى الى زيادة فعالية المنظمة . فالمنظمات الكبيرة الحجم والتى تعمل فى أسواق كبيرة يكون لها عدد من المزايا اذا ما قورنت بتلك المنظمات الصغيرة والتى تعمل فى سوق محدود . ولقد ذكر بورتر (Porter , 1985) عدداً من الطرق التى يمكن للمنظمات الكبيرة الحجم بواسطتها أن تخفض من تكاليف الاداء بها . وأهم هذه الطرق ما يلى :

(١) أن حجم المنظمة الكبير ، أو المنظمات التى تعمل فى سوق يتسم بالكبر قد يؤدى الى الاستفادة من الوفورات الاقتصادية للانتاج بحجم كبير ، وكذلك للبيع باحجام كبيرة .

(٢) أن المنظمات الكبيرة الحجم يمكنها الاستفادة من الوفورات المترتبة على

التعلم أو الخبرة . فالمنظمة تجنى ثمار الخبرة من خلال الانتاج أو البيع بحجم كبير .

(٣) قدرة المنظمة على تحقيق متوسط تكلفة منخفض للوحدة وذلك من خلال توزيع النفقات الادارية وعناصر التكاليف المباشرة الأخرى على عدد اكبر من الوحدات . وكلما كانت المنظمة من النوع الذى يعتمد على الآلية فى الانتاج كلما استفادت المنظمة من هذا العنصر .

(٤) تحسين طبيعة العلاقة والربط بين العمليات الأخرى للانتاج . فمثلاً الحجم الكبير يؤدى الى تحسين العلاقة بين المنظمة والموردين ويمكنها من الحصول على شروط أفضل عند حصولها على مستلزمات الانتاج . كذلك فان الانتاج بحجم كبير قد يزيد من فعالية عمليات التوزيع من خلال استخدام منافذ توزيع ذات مواقع أفضل للمستهلك ، أو من خلال استخدام حملات اعلانية أكثر فعالية ....الخ . والواقع أن حجم المنظمة النسبى (أى بالنسبة لمستهلكيها ، ومورديها) يجعل المنظمة فى مركز القوة عند تحديد الأسعار .

(٥) القدرة على مشاركة المعلومات بين الوحدات المختلفة . فمثلاً تتمكن المنظمة الكبيرة الحجم من استخدام المعرفة فى أحدى الوحدات لعلاج بعض المشاكل فى وحدات أخرى . وكلما كانت الأعمال الخاصة بالوحدات متشابهة كلما أمكن المشاركة فى المعرفة والمعلومات بطريقة أفضل .

(٦) تستطيع المنظمات الكبيرة الحجم من أن تستفيد من الفروق الجغرافية . وتتضح هذه الميزة بصفة خاصة للشركات المتعددة الجنسية . فمثل هذه الشركات تستطيع أن تستفيد من الفروق بين الدول والتى قد توجد فى معدلات الأجور ، أو الضرائب ، أو تكلفة القوة المحركة ، أو الشحن ، أو القيود على التجارة الدولية . فمثل هذه الشركات تعمل علي توزيع وحداتها الانتاجية فى اكثر من دولة وذلك بهدف تخفيض تكلفة الانتاج الى ادنى حد ممكن .

وعلى الوجه الآخر فان كبر الحجم قد يؤدى الى ظهور بعض مظاهر

عدم الفعالية والذى يؤدى الى زيادة التكاليف ومن ثم التقليل من الاثار الجيدة للحجم والسابق ذكرها . فالمنظمة التى تقوم بانتاج منتج واحد ، وتستخدم عدداً محدوداً من العاملين يمكنها بسهولة أن تكتشف العامل ذو الانتاجية المنخفضة . أما مثل ذلك بالنسبة للمنظمات التى تنتج منتجات متعددة وفى عدد غير محدود من المواقع فهو أمر تقريباً من الامور المستحيلة . كذلك فان سوء التنسيق بين الوحدات المتعددة للمنظمة ، أو تحويل الموارد والمعدات بين الوحدات ، أو تكرار الآلات والمعدات والافراد فى الوحدات المختلفة يؤدى الى زيادة التكاليف فى هذه المنظمات .

أ - استراتيجيات التركيز Concentration Strategies :

أن احد الطرق التى يمكن أن تنمو بها المنظمة مع استمرار البساطة فى طبيعة أعمالها هى استخدام استراتيجية التركيز . ففى ظل هذه الاستراتيجية تكون المنظمة مركزة تركيزاً كاملاً على مزيج واحد من التكنولوجى / والمستهلك/ والمنتج . وتعد شركة زيروكس Xerox ، وجمعية الصليب الأحمر Red Cross وسلسلة الوجبات السريعة ماكدونالد من المنظمات التى تستخدم هذه الاستراتيجية .

وهذه الاستراتيجية تسمح للمنظمة بأن تصبح ذات خبرة عالية فى مجال عملها والذى يضفى عليها سمعة جيدة فى الاسواق وتميزها بقدرتها العالية على المنافسة . كذلك فان هذه الاستراتيجية تساعد المنظمة على اكتشاف أى اتجاهات حديثة فى الصناعة مما يمكنها من الاستجابة السريعة لها . ومثل هذه المنظمات تكون عادة هى المنظمات القائدة فى السوق ومن ثم يمكنها التحكم فى خريطة الصناعة وتوجيهها لوجهات محددة .

وتتميز هذه الاستراتيجية بالقدرة على استخدامها دون حاجة الى موارد كثيرة ، وبمخاطر محدودة حيث أن الموارد لايتم توزيعها أو تشتيتها على مجالات تكنولوجية متعددة ، أو على العديد من انواع المستهلكين،أو على منتجات متعددة . والواقع أن هناك عدد من النقاط التى يمكن أن تكون موضعاً لاستراتيجية التركيز ويعبر الجدول رقم (٥-٢) عن بعض هذه النقاط

التركيز على المستهلك :

١ - زيادة معدل الاستخدام بواسطة المستهلكين الحاليين :
- زيادة حجم أو معدل تكرار الشراء .
- تحسين موقع المنتج داخل المتاجر .
- التوسع فى خط المنتج (احجام مختلفة ، ألوان مختلفة ...الخ).
- زيادة مساحات الارفف للمنتج .

٢ - جذب مستهلكى المنافس :
- زيادة مجهودات الترويج .
- تخفيض الاسعار .

٣ - جذب الافراد الذين لم يقوموا باستخدام المنتج من قبل :
- تقديم استخدامات جديدة للمنتج .
- تقديم اسعار خاصة وترويج خاص .
- زيادة المناطق التى يتوافر فيها المنتج .

التركيز على المنتج :

١ - محاولة تمييز المنتج عن منتجات المنافسين .
٢ - زيادة معدل التقادم المخطط للمنتج :
- تغيير الشكل .
- تغيير فى اللون .
- تغيير فى الاختيارات المتاحة للمنتج .
٣ - تنمية استخدامات جديدة للمنتج .
٤ - تحسين الخدمات المصاحبة للمنتج .

التركيز على التكنولوجى :

١ - تنمية معدات وآلات جديدة لتحسين فعالية الانتاج .
٢ - تنمية منتجات جديدة .
٣ - ايجاد استخدامات لبواقى وعوادم الانتاج .
٤ - العمل على تحسين جودة المنتج .

جدول رقم (٥-٦) يوضح بعض النقاط التى يمكن التركيز عليها عند اتباع استراتيجية التركيز

ويرى بعض الكتاب أن المنظمات الي تعتمد على هذه الاستراتيجية هى اكثر انواع المنظمات فعالية حيث انها توجه نشاطها الى عدد من الأهداف المحدودة والتى يتم تركيز كل الجهود نحوها . فمثل هذه المنظمات عندما تركز على بعض الاسواق ، أو المنتجات ، أو التكنولوجى فانها تحصل على ميزة تنافسية أساسية . ولكن على الرغم من ذلك فان هناك عدد من الاسباب والي تأخذ المنظمة بعيداً عن هذه الاستراتيجية . ومن أهم هذه الأسباب ما يلى (Lauenstein and Skinner, 1980) :

(١) **الميل الشخصى ناحية التنويع وذلك لتوزيع المخاطر بدلاً من تركيزها فى مجال واحد** : والواقع أن ذلك التنويع يؤدى الى توزيع الموارد على العديد من مجالات الاعمال والذى يجعل المنظمة قادرة على تحقيق قيادة في أى مجال من هذه المجالات .

(٢) **الحاجة الى تحقيق أهداف قصيرة الأجل** : فعندما تواجه الادارة مشكلة في مجال العمل الرئيسى لها ولاتستطيع أن تقابل أهدافها فى هذا المجال (حجم مبيعات معين أو حصة معينة فى السوق) فانها تبحث عن انشطة جديدة حيث تمكنها هذه الانشطة من تحقيق الأهداف القصيرة الأجل بدلاً من التركيز على مجال النشاط وتحقيق الاهداف الطويلة الأجل .

(٣) **التقليل من حجم الفرص المتوقعة** : فعندما يقدر الادارى أن الفرص المتاحة أمامه فى مجال عمله الرئيسى هى فرص محدودة فانه يسعى الى الدخول فى انشطة اخرى لكى يزيد من قدر الفرص المتاحة .

(٤) **عدم صبر المنظمة على تحقيق النمو الطويل الأجل** : فعندما تعمل المنظمة فى مجال اعمال واحد فانها لابد وأن تنظر الى تحقيق النمو فى الاجل الطويل . وهناك بعض المنظمات التى لايمكنها الانتظار لتحقيق ذلك فتندفع الى استراتيجية التنويع لكى تنمو سريعاً . والمشكلة أن هذه المنظمات سرعان ما تكتشف أنها غير قادرة - من (حيث الموارد أو الافراد) - على النمو فى ظل استراتيجية التنويع .

(٥) الثقة الزائدة عن الحد : فبعض المنظمات التى قد تنجح فى مجال أعمالها الرئيسى تعتقد بأن لديها قدرات غير عادية وأنه يمكنها أن تنجح فى أى مجال أعمال آخر . ورجال الادارة هنا ينسون عاملا هاما ، وهو عدد السنوات اللازمة للوصول الى القدرة العالية فى مجال العمل الجديد . فمثل هذه الخبرة لاتتوافر للادارة عند الدخول الى ميادين أعمال جديدة .

(٦) التقدير الخاطىء لمتطلبات النجاح فى ميادين الاعمال الجديدة : فبعض المنظمات تعتقد أنها تمتلك كل متطلبات النجاح للدخول الى بعض ميادين الاعمال الجديدة وهى في الواقع قد قامت بتبسيط هذه المتطلبات .

(٧) الضغط الناشىء عن الرغبة فى استخدام بعض الطاقة العاطلة : إن بعض المنظمات قد تدخل الى بعض ميادين أعمال جديدة لرغبتها الملحة فى استخدام بعض الطاقات الانتاجية العاطلة وخاصة الطاقة الانتاجية بدلا من انتظارها للنمو الطبيعى والذى يمكنها من استخدام هذه الطاقة .

(٨) الرغبة في الاستفادة من جاذبية التكامل : فهناك بعض المنظمات الى تحاول الاستفادة بمزايا التكامل الرأسى سواء للامام أو للخلف وذلك بتملكها لموارد الانتاج أو لمنافذ التوزيع . والواقع أن هذا لاينفى أن للتكامل الرأسى مزاياه ولكن المشكلة الرئيسية هو عدم قدرة المنظمة على ادارة هذا التكامل بصورة اكثر فعالية من المنظمات التى كانت تقوم به . أى أن المنظمة قد لاتستطيع أن تقوم بالتوزيع بصورة اكثر فاعلية من اداء الموزعين المستقلين فى السوق .

(٩) خطر التكبر والكبرياء : فهناك بعض الاداريين الذين يعلمون بأن دخولهم الى ميادين اعمال متنوعة قد أدى الى وقوع المنظمة فى عدة مشاكل ولكنهم فقط لكبريائهم ، وحماية ماء وجههم لايرغبون

فى الاعتراف بهذا الخطأ . ويترتب على ذلك تخصيص موارد أكبر للوحدات التى تعمل فى بعض ميادين الاعمال والتى تواجه مشاكل فى سوقها ليس بغرض تحسين اداء هذه الوحدات ولكن حماية لماء وجه الادارى .

واستراتيجية التركيز ليست استراتيجية خالية من المشاكل . ومن أهم مشاكل هذه الاستراتيجية أن المنظمة تضع كل مواردها ومجهوداتهافى مجال أعمال واحد . ومثل ذلك العمل يعرض المنظمة للخطر الشديد اذا ما تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها . كذلك فان تقديم منتج بديل للمنتج الذى تقوم به المنظمة يمثل تهديداً خطيراً لها . فمثل هذا البديل قد يجعل من منتج الشركة منتجاً متقادماً . فاذا اعتمدت المنظمة على منتج واحد أو خط منتجات واحد وظهر بديل في السوق فان ذلك يمثل مشكلة خطيرة أمام المنظمة . فمثلاً الشركات التي كانت تقوم بتقديم حفاض الاطفال العادى (الذى يغسل ويعاد استخدامه) قد أصيبت بضرر شديد فى السوق عندما قدمت بعض المنظمات الأخرى ذلك الحفاض الذى يمكن التخلص منه بعد استخدامه . كذلك فان أى قصور فى موارد الانتاج التي تعتمد عليها المنظمة التي تتبع هذه الاستراتيجية قد يحدث بها ضرراً بالغا. فاذا حدث عجز فى المواد الاولية اللازمة لانتاج منتج المنظمة فان الانتاج يتوقف ، ومن ثم ايراداتها وارباحها . ولقد حدث ذلك بالفعل للشركات العاملة فى مجال صناعة البترول عندما تم تقييد انتاج البترول الخام فى عام ١٩٧٣ . واخيراً فان احد المشاكل الاساسية لهذه الاستراتيجية هى مشكلة عدم القدرة على التعامل مع بعض المجالات الاعمالية الأخرى بخلاف تلك التى تقوم المنظمة بالتركيز عليها . فتغلغل الادارة الخاصة بالمنظمة فى مجال أعمال محدد قد يجعل كل تفكيرها وجهدها منغلقاً على هذا النشاط بما لايتيح لها فرصة رؤية بعض مجالات الاعمال الاخرى والتى قد تكون مربحة جداً للمنظمة . وقد تظهر هذه المشكلة بصفة خاصة عندما تواجه المنظمة تهديداً خطيراً فى سوق اعمالها الحالى (لندرة الموارد ، أو لوجود بديل أفضل ......الخ) . ففى مثل ذلك الموقف لايتوافر للمنظمة القدرات الادارية اللازمة للدخول الى ميادين اعمال جديدة .

ب - استراتيجيات التنويع Diversification Strategies

: إن استراتيجية التنويع تعنى أن تقوم المنظمة بالتوسع من خلال تقديم عدد من المنتجات الجديدة ، أو بعض الخدمات الجديدة ، أو إضافة بعض الاسواق الجديدة الى الأسواق الحالية للمنظمة ، أو إضافة بعض عمليات الانتاج الجديدة الى عملياتها الحالية . والهدف الرئيسى لهذه الاستراتيجيات هو دخول المنظمة فى بعض مجالات الأعمال والتي تختلف عن طبيعة العمليات التي تقوم بها المنظمة حالياً . وعندما يكون مجال الاعمال الجديد الذي تدخله المنظمة مرتبط من الناحية الاستراتيجية بمجالات الاعمال الحالية للمنظمة فان هذا التنويع يطلق عليه اسم التنويع المترابط Concentric or Related . أما اذا كان هذا المجال غير مرتبط استراتيجياً بمجالات عمل المنظمة الحالية فان هذا التنويع يطلق عليه اسم التنويع غير المترابط Conglomerate . والواقع أن النوع الاخير يطلق عليه التنويع الصافى Pure Diversification (Thompson and Strickland , 1987) .

كذلك يمكن للمنظمة أن تتبنى القيام باستراتيجية التنويع باستخدام مواردها الداخلية ، أو من خلال استخدام بعض مصادر الانتاج الأخرى خارج المنظمة مثل الاندماج مع منظمة أخرى ، أو شراء وحيازة منظمة أخرى . ومن الممكن أن تقوم المنظمة بالتنويع من خلال القيام بالتكامل الافقى أو التكامل الرأسى . ومن المعروف أن النوع الاخير من التكامل قد ينقسم الى تكامل رأسى أمامى (من خلال ملكية المنظمة لمنافذ التوزيع) ، أو تكامل رأسى خلفى (أى من خلال ملكية مصادر مستلزمات الانتاج كالمواد الأولية) .

وبناءً على ماسبق فانه يمكن وجود العديد من استراتيجيات التنويع . ويعبر الشكل رقم (٥-١) عن هذه الاشكال . وكما يتضح من الشكل يوجد اشكال مختلفة من استراتيجيات التنويع ، ويمكن حصر هذه الاشكال فيما يلى :

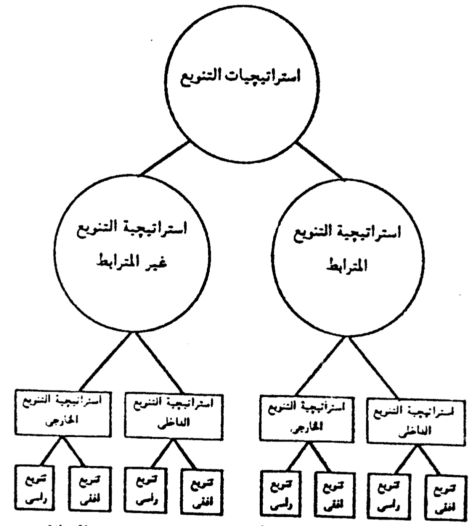
(١) التنويع المترابط الداخلى الافقى .

(٢) التنويع المترابط الداخلى الرأسى.

(٣) التنويع المترابط الخارجي الافقي .
(٤) التنويع المترابط الخارجي الرأسي .
(٥) التنويع غير المترابط الداخلي الأفقي .
(٦) التنويع غير المترابط الداخلي الرأسي .
(٧) التنويع غير المترابط الخارجي الافقي .
(٨) التنويع غير المترابط الخارجي الرأسي .

ولعرض هذه الانواع من استراتيجيات التنويع فاننا سوف نناقشها تحت ثلاث مجموعات أساسية وهي :

١ - التنويع المترابط وغير المترابط .
٢ - التنويع الداخلي أو الخارجي .
٣ - التنويع الافقي أو الرأسي .



شكل رقم (٥-١) يوضح أنواع استراتيجيات التنويع المختلفة

١ - التنويع المترابط Concentric or Related : قلنا أن التنويع المترابط يعنى أن تقوم المنظمة ببعض مجالات الاعمال الجديدة الى مجال عملها الحالى بشرط أن ترتبط هذه المجالات ارتباطاً استراتيجياً بالمجال الحالى الذى تعمل فيه المنظمة . والواقع أن الترابط القائم على التوافق الاستراتيجى للاعمال الجديدة مع الاعمال الحالية يمكن المنظمة من الاستفادة بعامل أثر المشاركة والتعاون Synergy بين مقومات الانتاج . ويشير هذا العامل الى أن تعاون عناصر الانتاج يمكن أن يؤدى الى درجة فعالية أكبر من مجموع الفعالية الخاصة بهذه العناصر اذا قمنا باستخدام كل عنصر منها على حدة . ويمكن الحصول على أثر التعاون بين عناصر الانتاج من خلال ضم منظمتين أو أكثر تعملان فى اسواق مكملة ، أو يؤدى الى تكامل الموارد المالية لكل منهما ، أو تعمل فى ميدان انتاج مكمل ، أو تتصف كل منهما بقدرات ادارية مكملة .

ويمكن تحقيق أثر عامل التعاون والمشاركة من الناحية المالية من خلال ضم شركتين أحدهما لديها موارد مالية قوية ولكن فرص النمو أمامها محدودة ، أما الاخرى فانها تتمتع باحتمالات عالية للنمو فى الاسواق ولكنها لاتمتلك الموارد المالية الكافية لهذا التوسع والنمو . فمثلاً تستطيع المنظمة ذات الاحتمال العالى لنمو أسواقها والمثقلة بالديون أن تنضم الى شركة أخرى احتمالات النمو لديها فى الاسواق محدودة ولكنها من الناحية التمويلية خالية أو شبه خالية من الديون . وبطبيعة الحال يؤدى هذا الانضمام الى زيادة قدرة المنظمة الجديدة على الاقتراض من مصادر التمويل المختلفة . كذلك تستطيع المنظمات من خلال التنويع المترابط أن تعمل على استقرار العائد والدخل من خلال الدخول فى عدة اعمال يترتب عليها تقديم منتجات مختلفة فى المواسم المختلفة طوال العام . أى انها تحاول أن تصل الى استقرار فى مبيعاتها طوال العام بتعاملها فى عدد من المنتجات التى تغطى معظم المواسم طوال السنة .

أما عامل التعاون والمشاركة فى مجال الانتاج والعمليات فيمكن أن يتحقق باضافة عدد من العمليات الانتاجية الى العمليات الحالية للمنظمة والتى تؤدى الى زيادة فعالية نشاط الانتاج والعمليات ككل . ويمكن تحقيق

ذلك من خلال ضم بعض وحدات الانتاج معاً فى وحدة واحدة والذى يترتب عليه استبعاد بعض الآلات والمعدات المتكررة فى كل وحدة من هذه الوحدات ، أو تخفيض فى نفقات البحوث والتطوير ، وهذا يؤدى - بطبيعة الحال - الى زيادة فعالية أداء نشاط الانتاج والعمليات . كذلك تستطيع المنظمة من خلال ضم عدد من الوحدات الانتاجية معاً أن تحصل على خصم كمية عند شراء المواد الاولية اللازمة للانتاج بحجم كبير الامر الذى يقلل مرة أخرى من تكلفة الانتاج للوحدات التى تم ضمها . كذلك يمكن للمنظمة أن تحسن من فعالية نشاط الانتاج من خلال استخدام أثر عامل التعاون والمشاركة عن طريق التنويع الذى يعتمد على بواقى أو عوادم الانتاج . فمثلاً يستطيع المصنع الذى يعبأ اللحوم المثلجة أن يستفيد من بقايا اللحوم فى اعداد بعض الاطعمة للحيوانات .

أما اثر عامل المشاركة والتعاون فى مجال الادارة فانه يظهر عندما يمكن استخدام المهارات والخبرات الادارية المكتسبة فى مجال معين وذلك فى مواقف ومجالات مختلفة . فمثلاً اذا كان احد الاداريين يتمتع بخبرة عالية فى التفاوض مع نقابات العمال اثناء وجوده فى احدى المنظمات فانه عندما تنضم هذه المنظمة الى منظمة أخرى بغرض التنويع فانه يمكن استخدام نفس الخبرة فى التعامل مع مشاكل العاملين فى المنظمة الجديدة . وبصفة عامة لابد وأن نتوخى الحرص فى مسألة القدرة على تحويل الخبرات الادارية من موقف لموقف آخر مختلف (Drucker , 1954) . فنجاح الادارى كقائد لمجموعة من الكشافة (مثلاً) لايعنى أنه سيكون اداريا ناجحاً اذا تولى مسئولية إحدى الادارات الرئيسية فى احدى المنظمات الكبيرة الحجم (أو العكس) . وبالمثل فان رجل البيع غير العادى لايعنى بالضرورة نجاحه كمدير للمبيعات فعلى الرغم من أن المهارات والقدرات ، وكذلك الخبرات الادارية يمكن تحويلها الا هناك بعض المديرين الذين لايمكنهم تحويل هذه القدرات أو الخبرات بصورة فعالة .

٢ - التنويع غير المترابط Conglomerate Diversifiction : يحدث هذا النوع من التنويع عندما تدخل المنظمة الى بعض مجالات الاعمال الجديدة والتى لاترتبط بمجالات العمل الحالية

لها . وقد يترتب على هذا النوع من التنويع تحقيق المنظمة لأثر المشاركة والتعاون بالنسبة لجانب التمويل أو لجانب الادارة ، ولكن على الوجه الآخر فان هذه الاستراتيجية لاتهتم بخلق هذا الأثر بالنسبة لنشاط الانتاج أو نشاط التسويق (Pearce and Robinson , 1985) .

ومن الاسباب التى تدعو المنظمات الى الأخذ بهذا النوع من التنويع هو انتفاء فرصة التوسع فى مجال العمل الرئيسى (أو مجالات الأعمال) والذى تعمل به حالياً . ويتطلب أمر الحصول على فرص جيدة للاستثمار فى هذه الحالة البحث عن عدد من المجالات الاعمالية البديلة والتى تختلف عن المجالات التى تعمل بها المنظمة . ومن أشهر الامثلة فى هذا الصدد عندما قامت شركة فيليب موريس Philip Morris وهى الشركة المنتجة للسجائر (منها مارلبورو) بشراء شركة ميللر بروينج Miller Brewing وهى شركة منتجة لمنتجات البيرة المختلفة وذلك عندما شعرت الشركة بأن زيادة وعى الافراد بأن السجائر ضارة بالصحة قد جعلت من الصعب أن تتوسع فى خط منتجاتها .

كذلك قد تأخذ المنظمات بهذه الاستراتيجية رغبة منها فى زيادة معدل نموها . حيث أن نمو المبيعات - كما قلنا سابقاً - يجعل المنظمة تبدو وكأنها فرصة جيدة للمستثمرين ، وأن مثل ذلك النمو يزيد من قوة المنظمة ومن مركزها الاجتماعى فى الاسواق .

ويمكن القول بأن هذه الاستراتيجية قد تبدو استراتيجية جيدة اذا ما كانت فرص النمو فى مجالات الاعمال الجديدة التى تدخل فيها المنظمة اكبر من تلك الفرص التى توجد فى مجالات أعمالها الحالية . ولكن على الوجه الآخر فان المشكلة الأساسية لهذه الاستراتيجية هى تعقد العملية الادارية نظراً لاشراف الادارة على عدد من وحدات الاعمال غير المترابطة . فمديرو الوحدات قد يختلفون فى خلفياتهم أو خبراتهم مما يجعل من الصعوبة بمكان أن يعملون معاً كفريق واحد . كذلك فان المنافسة بين الوحدات المختلفة فى الحصول على الموارد قد يؤدى الى تحويل هذه الموارد من وحدة الى أخرى . ومثل ذلك - اذا حدث - قد يؤدى الى عداء بين مديرى الوحدات والذى

يؤدى الى صعوبة العمل معاً كفريق واحد مرة أخرى .

كذلك ينبغى على المنظمة أن تتوخى الحذر فى الدخول الى ميادين أعمال جديدة حتى ولو كانت فرص النمو بها واضحة ومتعددة اذا لم تكن لديها الخبرات الادارية الكافية والمناسبة للعمل في هذه الميادين . وبدون الخبرة والمعرفة بالصناعة الجديدة فقد يكون من الصعب على المنظمة أن تقدر احتمالات النمو فى هذه الصناعة بطريقة صحيحة .

والواقع أن نجاح هذا النوع من استراتيجيات التنويع يتوقف على وجود قدر من الترافق الاستراتيجى بين مجالات الأعمال المختلفة . فبدون مثل ذلك الترافق فان الاداء لكل الوحدات لن يكون اكبر من مجموع اداء هذه الوحدات بصورة منفردة . بل يمكن القول بأن الاداء الكلى لهذه الوحدات سيكون أقل من مجموع الاداء اذا عملت كل وحدة من هذه الواحدات بصورة منفردة . ويعود ذلك الى زيادة الرقابة على هذه الوحدات بواسطة الشركة الأم صاحبة استراتيجية التنويع (Melicher and Ruch , 1973 ; and Coun , 1973). ومن أشهر الأمثلة فى هذا الصدد ما حدث لشركة ويستنجهاوس Westinghouse والتى قامت بشراء شركة يونيماشن Unimation والمتخصصة فى صناعة الانسان الآلى فى عام ١٩٨٢ . ولقد كانت حصة شركة يونيماشن عند شرائها فى الاسواق حوالى ٣٠٪ ولكن بعد عام من أشراف شركة ويستنجهاوس على الشركة التى قامت بشرائها انخفضت حصتها فى الاسواق الى ١٠٪ فقط . وقد حدث ذلك نتيجة لعدم قدرة الشركة المشترية على ادارة الشركة المشتراه بالطريقة الصحيحة الأمر الذى دعى معظم الخبرات الادارية والفنية بالشركة المشتراه الى ترك العمل بالشركة (Wall Street Journal , 1984) .

٣ - **التنويع الداخلى Internal Diversification** : تعتمد هذه الاستراتيجية على أن تقوم المنظمة الى الدخول في بعض مجالات الاعمال الجديدة والتي غالباً ما تكون مترابطة مع مجالات العمل الحالية للمنظمة وذلك عن طريق تنمية هذه المجالات الاعمالية الجديدة بنفسها . ومثل هذا النوع من التنويع عادة ما ينطوى على التوسع فى المنتجات التى

تقدمها المنظمة الى الاسواق ، أو التوسع فى الاسواق ذاتها بالدخول الى اسواق جديدة (Ansoff,1957) . وقد يتحقق التوسع فى الاسواق عن طريق البحث عن مستهلكين جدد فى نفس السوق المحلى ، أو بالخروج الى الاسواق الدولية . وقد تنطوى عملية البحث عن مستهلكين جدد أن تحاول المنظمة ايجاد استخدامات جديدة لنفس المنتج . ولعل ما قامت به شركة آرم وهامر بشأن استخام كربونات الصـودا فـى تلميع الاسـنان ، أو تعطير الثلاجات ، أو مقاومة الحرائق بدلاً من الاستخدام الأصلى وهو عمل الخبز والحلوى فى المنازل من أكثر الأمثلة شيوعاً فى هذا الصـدد . كذلك قد تقوم المنظمة بجذب عدد من المستهلكين الجدد عن طريق قيامها بتخفيض أسعارها فى سبيل الوصـول الى عدد أكبر مـن الطبقـات الاجتماعيـة فـى المجتمع . وقـد تعمل المنظمة عـلى التحول من نوع معين من المسـتهلكين الـى انواع أخرى مثل محاولة بيع نفس المنتج الى مشترى المنظمات والمستهلك النهائى بدلاً من بيعها لواحد منهما فقط فى محاولة منها لزيادة عدد المستهلكين .

ومن الرسائل الأخرى لتطبيق هذه الاستراتيجية أن تقوم المنظمة بتقديم منتج جديد الى الاسواق التي تعمل بها حالياً . وتنطوى هذه الوسيلة على محاولة المنظمة لاستخدام نفس منافذ التوزيع لتوزيع وبيع المنتجات الجديدة . واخيراً فان المنظمة يمكنها أن تطبق هذه الاستراتيجية من خلال تقديم منتج جديد الى سوق جديد وتعد هذه الاستراتيجية من أقل انواع استراتيجيات التنويع الداخلى استخداماً بواسطة المنظمات لأنها أكثر الانواع مخاطرة . ففى ظل هذه الاستراتيجية تكون كمية الاستثمارات المطلوبة لتنمية المنتج الجديد (مثل الاستثمار فـى البحوث والتنميـة) ، أو لتنمية الاسـواق (مثل الانفاق على الاعلان) كبيرة جداً . وللاسف الشديد فان عدم المعرفة بمدى نجاح المنتج الجديد وقبوله ، وعدم المعرفة بالاسواق تجعل فرص الفشل عالية جداً . ومما سبق يمكننا أن نميز بين أربعة استراتيجيات للتنويع الداخلى وهى :

(١) تقديم نفس المنتج لنفس السوق (محاولة زيادة عدد المسـتهلكين)

(٢) تقديم نفس المنتج الي أسواق جديدة (الدخول الى الاسواق الدولية) .

(٣) تقديم منتج جديد لنفس السوق .

(٤) تقديم منتج جديد الى سوق جديدة .

٤ - التنويع الخارجى External Diversification :
يحدث هذا التنويع عندما تقوم المنظمة بالدخول الى مجالات اعمال جديدة - عادة ما تكون مترابطة - ولكن عن طريق شراء بعض المنظمات الأخرى أو الاندماج مع منظمة أخرى . من هنا فان اكثر اشكال التنويع الخارجى هى الاندماج Mergrs أو الاستحواز Acquisitions .

ويعد اندماج المنظمات من أهم اشكال التنويع الخارجي . ويحدث الاندماج عندما تقوم منظمتان أو أكثر بضم عملياتهما لتكوين شكل جديد للمنظمة ، والتى قد تأخذ إسماً جديداً . وعادة ما تكون المنظمات المندمجة مع بعضها ذات أحجام متقاربة أو متشابهة (Wheeler and Hunger , 1986) . ومن الأهداف الأساسية لعملية اندماج المنظمات هو العمل على الاستفادة من أثر المشاركة والتعاون الادارى وذلك من خلال خلق فريق ادارى يتسم بالقوة والكفاءة العالية . ويحدث ذلك عادة عندما تكون فرق الادارة فى المنظمات المندمجة فريقاً إدارياً واحداً .

ويعد الاستحواز الشكل الثانى من اشكال التنويع الخارجى . ويحدث هذا الشكل عندما تفقد المنظمة التى تم استحوازها كينونتها وتذوب فى كينونة الشركة المستحوزة . وقد تقوم المنظمة بتحويل أصول المنظمة المستحوز عليها الى وحدة عمل استراتيجية تابعة لها وتعمل فى نفس ميدان النشاط ، أو قد تحتفظ بها كوحدة استراتيجية مستقلة فى اطار الشركة الام . ويحدث هذا الشكل عادة عندما تقوم منظمة كبيرة الحجم بشراء منظمة أخرى صغيرة الحجم . وقد يحدث الاستحواز بطريقة ودية اذا ما قبلت المنظمة المستحوز عليها ذلك طواعية وعن رضا (بصورة عامة يعد الاندماج ودياً) . ولكن اذا ما قاومت الشركة المستهدفة بالاستحواز فكرة الاستحواز عليها فان هذا الاستحواز يطلق عليه الاستحواز غير الودى .

وتستطيع المنظمة التى ترفض فكرة الاستحواز مقاومته بعدد من الأساليب منها الالتجاء الى الدولة تحت ستار أن هذا الاستحواز قد يؤدى الى ظهور الاحتكار والذى تحاول الدولة منع ظهوره ، أو أن تسعى المنظمة الى اكتشاف منظمة أخرى تقبل الاندماج معها ودياً ، أو إن تقوم بشراء أسهمها من حملتها حتى يمكن أن تركز الملكية ، أو أن تقوم باقناع حملة الاسهم بعدم بيع أسهمهم عند السعر الذى تعرضه المنظمة الراغبة فى الاستحواز على الشركة .

وهناك عدد من الاسباب التى تدعو المنظمة الى اتباع استراتيجية التنويع الخارجى سواء باستخدام الاندماج أو الاستحواز ومن أهم هذه الاسباب ما يلى (Glueck , 1980) :

١ - لزيادة القيمة السوقية لأسهمها فى سوق الأوراق المالية .

٢ - للحصول على بعض الموارد ذات الحاجة العاجلة أو المباشرة مثل التجهيزات الانتاجية ، أو منافذ توزيع .

٣ - لزيادة معدل نموها بصورة أسرع من النمو المعتمد على التنويع داخلياً .

٤ - لاستخدام الأموال المتاحة لها استخداماً أفضل من انفاقها على النمو (التنويع) الداخلى .

٥ - تحقيق الاستقرار فى مبيعاتها أو فى عائدها .

٦ - لتحقيق توازن فى خط منتجاتها أو استكمال هذا الخط .

٧ - لتنويع خط منتجات معين عندما تصل منتجات هذا الخط الى الحد الاقصى للنمو فى دورة الحياة .

٨ - للعمل على خفض درجة المنافسة عن طريق شراء بعض المنظمات المنافسة فى السوق .

٩ - لزيادة الفعالية والربحية خاصة اذا حدث اثر التفاعل (المشاركة والتعاون) بين المنظمتين .

وبالمثل فان هناك بعض المنظمات التى ترغب فى الاندماج أو أن يتم الاستحواز عليها للأسباب الآتية : -

١ - لزيادة قيمة أسهم ملاك الشركة أو زيادة قيمة الاموال المتوافرة لها للاستثمار .

٢ - زيادة معدل النمو لها عندما تحصل على موارد من الشركة المستحوزة

٣ - الحصول على الموارد والتى تحقق الاستقرار فى عملياتها وتؤدى الى زيادة فعالية هذه العمليات .

٤ - العمل على مواجهة بعض المشاكل الضريبية .

٥ - العمل على حل بعض المشاكل الخاصة بالادارة العليا وخاصة عندما لا يصل الى هذا المستوى الادارى إلا أصحاب الشركة وأبنائهم .

ولا بد وأن تخضع المنظمات التى يمكن أن تكون موضعاً للاستحواز أو الاندماج للدراسة التحليلية المكثفة . ففى واقع الأمر قد يوجد أمام المنظمة عدداً من المنظمات البديلة والتى يمكن أن تكون هدفاً لعملية الاندماج أو لعملية الاستحواز . وبغرض تقييم هذه المنظمات حتى يمكن اختيار أحدها أو بعضها فلابد وأن تقوم المنظمة بتنمية بعض المعايير والتى يمكن بناءاً عليها اجراء التقييم والاختيار . وتساعد هذه المعايير على التقليل من الوقت المنفق على عملية التقييم ، كما يمكن أن تقلل من احتمالات الاختيار الخاطئ لبعض المنظمات .

ولقد قام روكويل بتنمية عدد من المعايير والتى تستخدم فى التطبيق الناجح لكل من الاندماج أو الاستحواز كاستراتيجيات بديلة للتنويع الخارجى . ومن أهم هذه المعايير ما يلى (Rockwell, 1968) :

(١) تحديد الأهداف من وراء استراتيجية التنويع الخارجى بطريقة واضحة ، وبصفة خاصة تلك التوقعات المتعلقة بالربحية .

(٢) تحديد المكاسب التى يمكن أن يحصل عليها المساهمون فى كل من المنظمتين موضع التنويع الخارجى .

(٣) التأكد من أن الادارة الخاصة بالمنظمة الجديدة سوف تكون فعالة وقادرة على المنافسة .

(٤) التأكد من أن موارد المنظمة محل الاندماج أو الاستحواز متطابق ومتكامل مع موارد المنظمة الراغبة فى الاستحواز أو الاندماج .

(٥) ايجاد وسيلة لضمان حدوث عملية الاندماج أو الاستحواز بطريقة ودية .

(٦) تحديد ميدان نشاط الأعمال للمنظمة الجديدة قبل الاندماج أو الاستحواز حتى يمكن اختيار المنظمة (أو المنظمات) التى تتفق أعمالها مع هذا الميدان .

(٧) تحديد مناطق القوة والضعف فى كل من المنظمة التى ترغب فى الاندماج أو الاستحواز ، وكذلك فى المنظمات محل الاندماج أو الاستحواز .

(٨) خلق مناخ يبعث على الثقة المتبادلة من خلال توقع المشاكل التى يمكن أن تواجهها المنظمة الجديدة عقب القيام بعملية الاندماج أو الاستحواز ومناقشتها مبكراً .

(٩) اعتبار الجانب الانسانى والذى يتعلق بالافراد عاملاً هاماً لابد من مراعته عند القيام بعملية الاندماج أو عملية الاستحواز .

(١٠) اتباع الخطوات المحسوبة والمحددة والواضحة فى عملية الاندماج أو الاستحواز والعمل على الابتعاد عن التصرفات المفاجئة أو غير المتوقعة ، أو تلك التى لا يسبقها تفكير معلن وواضح .

وعقب أن تقوم المنظمة بتحديد تلك المنظمات التى يمكن أن تكون هدفاً للاندماج أو الاستحواز فلابد وأن تقوم بتحديد السعر الواجب دفعه فى شراء هذه المنظمات . ولتحديد السعر فانه يمكن استخدام القيمة الحالية للتدفقات النقدية لعدد من السنوات . كذلك تلعب الاعتبارات الضريبية ، أو قيم الأصول ، أو احتمالات نمو السوق دوراً هاماً فى تحديد سعر الشراء . والواقع أنه لا يمكن الاعتماد على التدفقات النقدية للمنظمة محل الانتاج أو الاستحواز كوسيلة لتحديد السعر الواجب دفعه اذا ما كان هناك تخطيطاً لتغيير استراتيجيات هذه المنظمة عقب الاندماج أو الاستحواز .

وقد يتم الاستعانه بالقيمة الدفترية للمنظمة كأساس لتقييم السعر الواجب دفعه . ولكن بصفة عامة فان القيمة الدفترية للمنظمة سوف تختلف عن قيمتها السوقية . فقيمة المخزون - مثلا - سوف تختلف باختلاف الطريقة المستخدمة فى تقييمه (الوارد أولا صادر أولا ، أو الوارد اخيرا صادر أولاً وهكذا ...) . كذلك فأن استخدام طرق مختلفة فى حساب معدلات الاستهلاك تؤدى إلى اختلاف القيمة الدفترية للمنظمة وبصفة خاصة أصولها الثابتة والتى تخضع لحساب الأستهلاك السنوى . كذلك فأن موقع المنظمة ذاتها قد يلعب دوراً فى تقييم قيمة المنظمة من الناحية السوقية . فمثلاً تلك المنظمات التى توجد فى بعض الدول المشهور عنها قيام الحكومة فيها بالتأميم تكون قيمتها أقل من نفس نوع المنظمات التى توجد فى دول تتصف بالأستقرار السياسى .

ومن الأمور الأخرى التى يجب مراعتها عن اتباع استراتيجية الأندماج أو الأستحواز غير السعر طريقة الشراء ذاتها . فمن أشهر طرق الشراء المستخدمة عند اتباع استراتيجية الأندماج أو الإستحواز عملية شراء أسهم المنظمة محل الأندماج أو الأستحواز . وتتطلب ذلك قيام المنظمة التى تقوم بالأندماج أو الإستحواز بتقييم قيمة الأسهم الخاصة بالمنظمة محل الأندماج أو المستحوز عليها . ومن البدائل المتاحة للشراء أيضا أن تقوم المنظمة المهتمة بالأندماج أو الإستحواز بتقديم عطاء (مبلغ) محدد كثمن للمنظمة محل الإندماج أو الإستحواز . ومن الطرق الأخرى المستخدمة فى الإستحواز استخدام طريقة الشراء الكامل من خلال الأقتراض Leveraged Buyout . وفى ظل هذه الطريقة تقوم المنظمة بشراء المنظمة محل الإستحواز من خلال الاقتراض والذى يصل الى حوالى ٨٥٪ من سعر الشراء على أن يتم سداد هذا القرض من نتائج عمليات المنظمة المستحوز عليها أو من خلال الأيرادات الناشئة من بيع أصولها . وتشير الدراسات الى أن اكثر من ٥٠٪ من عمليات الإستحواز التى تمت فى فترة الثمنينات قد استخدمت هذه الطريقة (Wall Street Journal , 1984)

ومن الجوانب الأخرى التى ينبغى مراعتها عند اتباع استراتيجية

التنوع الخارجي تقرير ما اذا كان من الأفضل شراء منظمة تواجه بعض المشاكل في الأسواق عند سعر رخيص ، أو شراء منظمة تتصف بالفاعلية مع سعر عالى . فالمنظمات من النوع الأول يمكن أن تتحول الى منظمات مربحة إذا أمكن علاج المشاكل التى تواجهها بعد الأندماج أو الإستحواز عليها . ويهمنا هنا أن نشير الى ضرورة عدم التفاؤل الشديد التى قد يوجد لدى بعض رجال الأدارة بشأن قدرتهم على قلب المنظمة المستحوز عليها رأسا على عقب وتحويلها من منظمة متعثرة الى منظمة ناجحة . وبصفة عامة اذا لم تكن أسباب تعثر المنظمة أسباباً تعود الى القدرات الأدارية ، أو الى الموارد المالية المتاحة فأن عملية تعديل الأداء تعد غير مضمونة ، كما أنها تستلزم وقتاً وجهداً كبيراً .

وبصفة عامة فأن المنظمات التى تتبع استراتيجية التنويع المترابط تهتم عادة بشراء المنظمات الناجحة . أما المنظمات التى تعتمد على التنويع غير المترابط فأنها تأخذ بأستراتيجية التنويع المعتمد على شراء تلك المنظمات المتعثرة فى الأسواق والتى تواجه مشاكل فى ادارتها أو فى تمويلها .

وفى عام ١٩٨٥ قامت مجلة البيزنيس ويك Business Week بدراسة تفصيلية عن المنظمات التى اتبعت استراتيجية التنويع الخارجى باستخدام استراتيجية الأندماج . ولقد حددت هذه الدراسة سبعة عوامل رئيسية والتى تؤدى الى فشل هذه الأستراتيجية وهى(Business Week , 1985) :

(١) قيام المنظمة المشترية بدفع سعر أعلى من قيمة المنظمة المشتراة .

(٢) الافتراض بأن معدل نمو المنتج أو السوق القائم عند الاندماج سوف يستمر على حاله فى المستقبل .

(٣) الدخول في عمليات الاندماج دون حساب للآثار المحتملة والمترتبة على هذا الاندماج .

(٤) قيام الشركة بالتنويع غير المترابط عن طريق دخولها الى ميادين أعمال بدون وجود الخبرات اللازمة للمنظمة لكى تؤدى هذه الاعمال .

(٥) القيام بشراء منظمات كبيرة الحجم للغاية مما يؤدى الى اثقال المنظمة بحجم دين كبير للغاية

(٦) محاولة الاندماج مع منظمات تواجه مشكلات خطيرة فيما يتعلق بحضارة العمل الخاصة بها .

(٧) الاعتماد على استمرار بعض الافراد الرئيسيين فى العمل عقب الاندماج كاساس لنجاحه والذين قد يتركون المنظمة فى أية لحظة .

ومثل هذه النتائج لابد وأن تأخذ بحذر شديد . فالتنويع الخارجى فى حد ذاته ليس تنويعاً فاشلاً ، وكذلك فان التنويع الداخلى ليس مضمون النجاح . ولكن النقطة الهامة هنا أن تعرف ادارة المنظمة الراغبة فى اتباع استراتيجية التنويع الخارجى نقاط الفشل المحتملة عند اتباعها لهذه الاستراتيجية وأن تعمل على تفاديها .

٥ - التنويع الافقى Horizontal Diversification : إن التنويع الافقى أو الرأسى يشير الى اتجاه التنويع ذاته . وقد يطلق على التنويع الافقى إسم التكامل الافقى Horizontal Integration . ويتضمن هذا التنويع قيام المنظمة بالدخول الى بعض ميادين العمل الجديدة - مترابطة أو غير مترابطة - فى نفس مستوى العمليات الحالية التى تقوم بها المنظمة . ومن أمثلة ذلك ما قامت به شركة ايڤون Avon فى بيع المجوهرات لأول مرة باستخدام نفس القوى البيعية التابعة للمنظمة والتى تتولى بيع المنتجات الجديدة الى نفس منافذ التوزيع المستخدمة حالياً . كذلك قيام الشركة ببيع منتجاتها من خلال استخدام متاجر التجزئة أو بالبريد المباشر . ففى كلا الحالتين لا زالت المنظمة تعمل عند مستوى تجارة التجزئة وهى عملياتها السابقة . وفى مثالنا هذا يتضح أن التنويع الافقى قد يأخذ شكل بعض المنتجات الجديدة لنفس الأسواق . ولكن هذا التنويع قد يأخذ شكلاً اخراً وهو بيع نفس المنتج الى أسواق جديدة . وقد يتم التنويع الأفقى باستخدام التنويع الخارجى عن طريق شراء المنظمة لمنظمة أخرى تقوم بانتاج نفس المنتج وبنفس العملية الانتاجية . أو قد تقوم المنظمة بشراء منظمة أخرى تمتلك بعض منافذ التوزيع فى أسواق جديدة لنفس المنتج الذى تقوم المنظمة بانتاجه .

٦ - استراتيجية التنويع الرأسى Vertical Diversificaton :

إن المراحل التى تمر بها عملية انتاج المنتج وتوزيعه بدءاً من المواد الأولية وانتهاءاً بحصول المستهلك على السلعة تمثل المراحل المختلفة التى يمكن أن تكون محلاً للتنويع الرأسى والذى يطلق عليه اسم التكامل الرأسى Vertical Integration . وعندما تتجه المنظمة فى تنويعها الى مصادر المواد الأولية فان هذا التنويع يطلق عليه التنويع الرأسى الخلفى . فعندما تتجه شركة تصنيع وتكرير البترول إلى أعمال البحث والتنقيب فانها تطبق بذلك استراتيجية التنويع الرأسى الخلفى . وشركة إيفون بدأت وعملت لفترة طويلة فى بيع مستحضرات التجميل دون انتاجها . وعندما قامت الشركة فى وقت لاحق بانتاج بعض مستحضـرات التجميل فانها قد طبقت استراتيجية التنويع الرأسى الخلفى .

وعندما تقوم المنظمة بالتنويع تجاه المستهلك فان ذلك التنويع يطلق عليه اسم التنويع الرأسى الأمامى . فعندما قامت شركة معدات ديجيتال Digital Equipment كانت شركة تقوم على انتاج الحاسبات الألية مع اعتمادها فى التوزيع على قنوات التوزيع غير المملوكة للشركة . ولكن بعد فترة بدأت الشركة فى انشاء عدد من متاجر التوزيع لبيع منتجاتها فانها تكون قد طبقت مفهوم التنويع الرأسى الأمامى .

والتنويع الرأسى الخلفى يمكن المنظمة من السيطرة بصورة اكبر على جودة المواد الأولية التى تحصل عليها . كذلك قد يستخدم هذا التنويع لزيادة درجة اعتماد المنظمة على مصادر التوريد للمواد الأولية . ومن أمثلة ذلك ما حدث للشركات التى تعمل فى تصنيع الفحم كمصدر للطاقة عندما واجهت الشركة أزمة شديدة فى الفحم فى خلال السبعينات فقامت بامتلاك عدد من مناجم الفحم والذى يضمن الحصول على احتياجاتهم من الفحم .

أما التنويع الرأسى الأمامى فانه يضمن وجود منافذ التوزيع لمنتجات

المنظمة . كذلك يزود هذا التنويع المنظمة بوسيلة للرقابة على طرق بيع وخدمة المنتج فى الاسواق . كما أن هذه الاستراتيجية قد تمكن المنظمة من زيادة قدرتها على خلق تمايز لمنتجاتها عن تلك التى يقدمها المنافس فى السوق . وقد ترى بعض المنظمات انها يمكنها زيادة الارباح عن طريق الغاء هامش الربح الذى يحصل عليه الموزع اذا ما اتبعت هذه الاستراتيجية (التنويع الرأسى الأمامى) . والواقع ان ذلك ليس صحيحاً على اطلاقه . فالمنظمة لابد وأن تؤدى عمليات البيع والتوزيع بصورة أكثر فعالية من المزعين المتخصصين حتى يمكنها أن تحقق ذلك .

وتتصف استراتيجيات التنويع الرأسى بصفة عامة بمشكلة رئيسية وهى تماثل مشكلة التنويع المترابط وهى الخطر الرئيسى الذى يواجه المنظمة عندما يصاب الطلب على منتجاتها بالتدهور . فعندما يتقلص الطلب على منتجات المنظمة فان ايراداتها تتعرض لهزة شديدة مما قد يؤدى الى خروج المنظمة من الاسواق .

جـ - **استراتيجية الاستثمار المشترك Joint Ventures** : تعد هذه الاستراتيجية من استراتيجيات النمو السريع . وفى ظل هذه الاستراتيجية فان منظماتان أو أكثر قد تقوم بمشاركة مؤقته لتحقيق غرض محدد . فمثلاً قد تعمل الشركات العاملة فى صناعة البترول بصورة مشتركة فى اقامة خط انابيب بترول يربط بين مصادر التوريد واماكن التكرير . ويعود السبب فى المشاركة الى ارتفاع تكلفة العملية المطلوبة والتى لا تستطيع شركة واحدة تحملها .

وقد تعمل المنظمات بصورة مشتركة رغبة منها فى توزيع تكلفة عمليات النمو والتطوير عليها بدلاً من قيام منظمة واحدة بتحمل هذه التكلفة (Freidman, Berg, and Duncan, 1979 ; and Berg and Freidman , 1980) . كذلك قد تقوم بعض المنظمات بالاشتراك فى بعض العمليات التى تسمح باستخدام الخبرات المتنوعة لهذه المنظمات والتى لا تتوافر فى كل منظمة منهم على حدة . كذلك يمكن استخدام هذه الاستراتيجية كأساس لتجربة ما اذا كان الاندماج بين المنظمات التى تعمل بصورة مشتركة يمكن أن يكتب له النجاح من عدمه .

ومن اكثر انواع الاستخدمات الخاصة باستراتيجية الاستثمار المشترك تلك التى تستخدم بغرض الدخول فى الأسواق الدولية . فبعد قيام المنظمة منفردة بعملية التصدير كمستوى أول للدخول فى نشاط التسويق الدولى فانها عادة ما تلجأ الى الخطوة الثانية وهى القيام بالاستثمار المشترك(Jain, 1984) . ومثل هذه الاستراتيجية تزود المنظمة بقدرة عالية على الوصول الى منافذ التوزيع فى الدول الاجنبية ، وكذلك على تخفيض تكلفة التسويق فى هذه الدول . وتساعد المنظمة المحلية والتى تدخل فى استثمار مشترك مع منظمة اجنبية فى تزويد الاخيرة بمعلومات عن طبيعة المستهلك فى السوق المحلى ، وعلى القيام بالترجمة الخاصة ببعض المصطلحات الفنية . كذلك فان اتباع هذه الاستراتيجية قد يؤدى الى التقليل من مخاطر التأميم الذى قد تتعرض له المنظمة فى السوق الاجنبية وذلك عن طريق التقليل من حجم الاستثمار الذى يتعرض لهذه المخاطر . وقد يتطلب استخدام هذه الاستراتيجية فى بعض الدول الاجنبية أن تمتلك المنظمة المحلية الجزء الغالب من أسهم المنظمة ذات الاستثمار المشترك .

وعلى الرغم من المزايا التى تقدمها استراتيجية الاستثمار المشترك إلا أن عيوبها الأساسية تتمثل فى اقتسام الارباح مع منظمة أو منظمات أخرى ، وكذلك فقد بعض مجالات السيطرة والرقابة على بعض العمليات لصالح المنظمة المحلية ، واخيراً احتمالات وجود الاختلافات فى الرؤى الادارية بين المنظمة الاجنبية والمحلية .

٣ - الاستراتيجيات الانكماشية Retrenchment Strategies :

تمثل المجموعة الثالثة من الاستراتيجيات المتاحة أمام المنظمة تلك الاستراتيجيات الانكماشية والتى تؤدى الى التخفيض فى نطاق الاعمال الخاصة بها . والواقع أن درجة التخفيض فى مجالات الاعمال هى التى تميز بين انواع الاستراتيجيات الانكماشية المختلفة بدءاً من استراتيجية التشذيب وانتهاءاً باستراتيجية التصفية .

ومن الأسباب الرئيسية التى تدعو الي اتباع هذه الاستراتيجيات سوء الاحوال الاقتصادية للدولة أو للصناعة التى تعمل بها المنظمة . فعندما تنخفض معدلات النمو الاقتصادى تجد المنظمات أنه لزاماً عليها أن تخفض من بعض عملياتها ، وتخفيض حجم العمالة لديها .

كذلك قد تؤدى المنافسة الشديدة الى تقييد نشاط المنظمة بصفة دائمة أو مؤقتة حتى تتمكن المنظمة من اجراء التعديلات الخاصة بالمنتج والتى تمكنها من الصمود أمام هذه المنافسة الشديدة .

ومن الاسباب الأخرى التى تدعو الى استخدام هذه الاستراتيجيات عدم اتصاف العمليات الانتاجية بالفعالية اللازمة للمنافسة . ومثل هذا الموقف قد يدعو المنظمة الى الغاء بعض العمليات سعياً وراء زيادة فعالية العمليات الباقية .

وكما قلنا سابقاً فى بداية هذا الفصل فأن الاستراتيجيات الأنكماشية تتضمن استراتيجيات التشذيب ، واستراتيجية المنظمة الأسيرة ، واستراتيجية التخلص من بعض الانشطة ، واستراتيجية التحول ، واستراتيجية التصفية . دعنا الأن ننظر عن قرب الى هذه الاستراتيجيات .

أ - استراتيجية التشذيب Cutbacks and Turnaround Strategies : تعد استراتيجية التشذيب من اكثر انواع الاستراتيجيات الانكماشية استخداماً . فهناك العديد من المنظمات التى تمر فى مرحلة تتطلب بالضرورة استبعاد بعض العمليات غير الفعالة من أجل أن تزداد فعالية العملية الانتاجية ككل . ففى ظل هذه الاستراتيجية قد تسعى المنظمة الى الاحتفاظ بنفس الحجم من المبيعات والارباح مع التقليل من التكاليف وحجم الاستثمار . ومن الأمثلة فى هذا الصدد ما قامت به شركة بان امريكان Pan American كاحدى شركات الطيران فى الولايات المتحدة من اتخاذ بعض الاجراءات التى تضمن تخفيض تكلفة الوقود المستخدم فى رحلاتها حيث تمثل تكلفة الوقود حوالى ٢٥٪ من تكلفة التشغيل الكلية وحوالى ٥٠٪ من حمولة الطائرة . ومن هذه الاجراءات

إرسال قائد الطائرة الذى يستهلك كميات كبيرة من الوقود الى مراكز تدريب تخصصية لتدريبه على استخدام معدل أقل من الوقود . ومن الاجراءات الأخرى التى اتبعت لتحقيق الهدف هو تخفيض وزن الطلاء الخاص بالطائرة ، واستخدام عبوات مصنوعة من الكرتون بدلاً من الالومنيوم ، وتخفيض عدد الوسائد الموجودة داخل الطائرة ، وعدد المجلات التى توجد داخلها ، وعدد البطانيات التى تحملها. وكل هذه الاجراءات تستهدف تخفيف حمولة الطائرة حتى يمكنها أن تستخدم وقوداً أقل فى رحلاتها(Wall Street Journal, 1984) .

ومن بدائل استراتيجيات التشذيب أن تستطيع المنظمة تحقيق معدل عائد اكبر باستخدام نفس حجم الاستثمار أو نفس الموارد البشرية المستخدمة . فمن خلال زيادة فعالية الاداء تستطيع المنظمة أن تحقق عائداً أفضل مثل زيادة المبيعات أو الربحية باستخدام نفس الأصول . أو قد تستطيع المنظمة أن تخفض من حجم استثماراتها مع زيادة فعالية استخدام الاستثمار المتبقى ومن ثم زيادة المبيعات أو الأرباح . فمثلاً قد تستطيع المنظمة أن تستغنى عن عدد من وحداتها فى مقابل تركيز الجهد والاستثمار على الوحدات الباقية ومن ثم زيادة فعالية الاستثمار الكلى .

والواقع إن استراتيجية التشذيب تستخدم لمواجهة بعض الاتجاهات السلبية . ففى بعض المواقف قد تصر الادارة العليا للمنظمة على تقديم منتج جديد أو الدخول الى ميدان اعمال جديد وترتبط بهما ارتباطاً قوياً بحيث لا تستطيع أن تخفضه أو تلغيه اذا ما كان الاداء به سيئاً . ويتطلب الأمر هنا تغيير الادارة العليا الحالية بأخرى والتى تكون نظرتها اكثر موضوعية الى المنتج أو ميدان الاعمال الجديد فتستخدم استراتيجية التشذيب للتغلب على الاتجاهات السلبية الناشئة عن هذا المنتج أو ميدان الأعمال الجديد(Porter, 1976) .

ب - استراتيجية المنظمة الأسيرة Captive company strategy : تستخدم هـذه الاستراتيجية عندما ترغب المنظمة فى تخفيض حجم اعمالها أو فى تخفيض تكلفة العمالة لديها . وتعنى هذه الاستراتيجية قيام المنظمة ببيع كل منتجاتها الى مستهلك واحد(منظمة أخرى) والذى يتولى القيام بعدد من الوظائف والتى كان من المفروض أن تؤدى بواسطة المنظمة ذاتها (Glueck and Jauch, 1980) . فمثلاً قد تقوم احدى الشركات المنتجة لبعض اجزاء السيارة ببيع كـل منتجاتها الى شركة صناعة السيارات فى مقابل أن تقوم الأخيرة بتحديد المواصفات الخاصة بالاجزاء ، ومساعدة المنظمة فى القيام بالعملية الانتاجية وفقاً للمواصفات المطلوبة ، وتخفيض حاجاتها الى وجود قسم متخصص للهندسة الصناعية .

كذلك يمكن استخدام هذه الاستراتيجية فى تخفيض تكلفة التسويق . حيث أن قيام المنظمة ببيع كل منتجاتها الى منظمة أخرى يقلل من الحاجة الى الانفاق على تكوين قوى بيعية كبيرة الحجم ، أو الى الانفاق على النشاط الاعلانى . فالعقود البيعية تعد مقدماً وقبل الانتاج مما يقلل من الحاجة الى النشاط البيعى والتسويقى .

وفى بعض المواقف قد لا يوجد أمام المنظمة غير اتباع هذه الاستراتيجية . ومن هذه المواقف وجود مشترى واحد لمنتجات المنظمة . ويتضح ذلك فى مجال الصناعات الحربية . فمثل هذه المنظمات ليس أمامها إلا أن تكون أسيرة للحكومة كمشترى وحيد لما تقوم بانتاجه .

كذلك قد تستخدم هذه الاستراتيجية لمساعدة المنظمة فى مواجهة بعض مشاكل التمويل . فالمنظمة تستطيع الاقتراض بضمان عقود البيع المقدمة والتى تحصل عليها من المشترى الوحيد لمنتجاتها . كذلك فان مثل هذه العقود تخلق استقراراً فى ايرادات المنظمة نظراً لاستقرار المبيعات وضمانها .

ومن الممكن أن تكون استراتيجية المنظمة الأسيرة ناجحة لبعض المنظمات الجديدة فى الاسواق . فمثل هذه المنظمات تستطيع ضمان الايرادات والناشئة عن عقود البيع المقدمة بدلاً من اعتمادها على فترة

تكون فيها المبيعات غير مستقرة نتيجة عدم معرفة المستهلكين بها . وتستطيع المنظمة أن تبدأ بهذه الاستراتيجية حتى تتمكن من تثبيت اقدامها فى السوق فتتحول الى استخدام بعض الاستراتيجيات الأخرى . فمثلاً شركة ويرل بول Whirl Pool العالمية قد بدأت كشركة أسيرة لأحدى منافذ التوزيع الكبرى حتى استطاعت أن تنمى خط منتجاتها المتكامل من السلع المنزلية المعمرة فاتبعت استراتيجيات أخرى .

ومن المزايا الأخرى التى تمنحها هذه الاستراتيجية زيادة قدرة المنظمة على رقابة كل من الانتاج والمخزون . فالعقود التى يتم الاتفاق عليها مقدماً تحدد ما هو مطلوب انتاجه وموعد التسليم المطلوب . ومثل هذه المعرفة تمكن المنظمة الاسيرة من تخطيط عمليات الانتاج بها بحيث تضمن عدم وجود تذبذبات فى حجم العمل المطلوب على مدار العام . وهذه الرقابة على العملية الانتاجية تمكن المنظمة أيضاً من الرقابة الفعالة على حجم المخزون لديها .

ولا تأتى استراتيجية المنظمة الأسيرة بدون جوانب قصور . فأولها أن نشاط المنظمة الأسيرة يكون محدوداً بحاجة المنظمة التى تأخذ منها انتاجها . ولو حدث وواجهت المنظمة المشترية لمنتجات المنظمة أى مشاكل مالية فان المنظمة الاسيرة تواجه مشكلة شديدة فى التخلص من هذه المنتجات وفى الحصول على الايرادات اللازمة لاستمرارها . ومن المشاكل الأخرى لهذه الاستراتيجية أن المنظمة الاسيرة تفقد الكثير من استقلاليا وحريتها فى اتخاذ العديد من القرارات . فمثلاً مدير الانتاج فى هذه المنظمة عليه أن يخضع لرقابة المنظمة المشترية على ما يقوم به من انتاج وتنفيذ أى تعديلات تقترحها هذه المنظمة . ويؤدى ذلك بطبيعة الحال الى فقد رجال الادارة فى المنظمة الاسيرة للقدرة على المناورة واتخاذ القرارات بحرية . ومن المشاكل الأخرى لهذه الاستراتيجية أن تفقد المنظمة درجة تمييز الأفراد لها بالاسواق . فالمستهلك لا يعرف الا المنظمة التى تقدم المنتج له ، أما تلك المنظمات التى تبيع الى هذه المنظمة فهى منظمات غير معروفة للمستهلك .

والواقع أن اتباع هذه الاستراتيجية يقدم بعض المزايا للمنظمة التى تشترى منتجات المنظمة أخرى . ومن أهم هذه المزايا ضمان الحصول على مستلزمات الانتاج ، وكذلك ضمان أن تقابل هذه المستلزمات تلك المواصفات التى تحددها المنظمة بناءاً على احتياجات العملية الانتاجية . وينبغى على المنظمة المشترية أن تنوع من المنظمات التى تقوم بشراء منتجاتها حتى لا يترتب على موقف أحد المنظمات الاسيرة من الانتاج موقف العملية الانتاجية بالمنظمة المشترية . وبصفة عامة تتطلب هذه الاستراتيجية أن تقوم المنظمة الاسيرة أو المنظمة المشترية بالاختيار للطرف الأخر للاستراتيجية .

جـ - استراتيجية التخلص من بعض الانشطة Divestiture strategy : وفقاً لهذه الاستراتيجية فان المنظمة تقوم باستبعاد جزء من انشطة الأعمال التى تقوم بها . وتستخدم هذه الاستراتيجية عادة عند الرغبة فى زيادة فعالية اداء أحد وحدات الاعمال الاستراتيجية التابعة للمنظمة ، أو أحد خط المنتجات وذلك عندما يكون الاداء الكلى للوحدة أو للخط سيئاً .

كذلك يمكن اتباع هذه الاستراتيجية عندما تكون الأسواق صغيرة جداً فى حجمها ولكن على الرغم من ذلك توجد منافسة قوية جداً فى هذه الأسواق . أو عندما لا تكون الاسواق ذات حجم يسمح بتحقيق الربح الذى كان متوقعاً من قبل عند الدخول اليه . ولعل أشهر الأمثلة التى حدثت فى هذا الصدد ما قامت به شركة RCA من سحب منتجها الجديد الڤيديو ديسك Videodisk من السوق حيث لم تكن تتوقع منافسة جهاز تسجيل الڤيديو فى الظهور والذى أدى ظهوره الى عدم قبول منتجها فى السوق ومن ثم عدم غزو السوق كما كانت الشركة تتوقع عند تقديمها لمنتجها الجديد .

ومن الأسباب الأخرى التى تدعو المنظمة الى اتباع هذه الاستراتيجية ظهور بديل أفضل لمنتجها فى الأسواق . ففى هذه الحالة تلجأ المنظمات ذات الموارد المحدودة الى وقف انتاج وتسويق هذا المنتج مع تحويل الاستثمارات المنفقة عليه الى الاستثمار فى منتجات أخرى تعطى عائداً أفضل . فمثلاً قامت شركة RCA بتحويل الاستثمارات الخاصة بانتاج الڤيديو ديسك

الى انتاج جهـاز تسجيل الفيديو والذى أدى الى تحسين ايرادات الشركة ككل .

كذلك قد تؤدى عملية التنويع القائم على شراء بعض المنظمات الأخرى (التنويع الخارجى) أن تقوم المنظمة باتباع هذه الاستراتيجية (التخلص من بعض الاعمال) عندما لا يحدث أى نوع من التوافق الاستراتيجى بين المنظمة المشترية ومجال الاعمال الذى تم شراؤه . أو قد تقوم المنظمة بشراء بعض المنظمات الأخرى بغرض بيع أصولها والتخلص منها وذلك بغرض زيادة قدرة المنظمة على الاقتراض .

واخيراً فان المنظمة قد تتبع هذه الاستراتيجية استجابة لأحد المتطلبات القانونية . فقد تجبر الدولة بعض المنظمات على التخلص من بعض وحداتها الاستراتيجية حتى لا يؤدى استمرارها كما هى الى ظهور حالة احتكار للسوق . فمثلاً شركة بروكتر وجامبل Proctor and Gamble قد أجبرت على التخلص من وحدتها الخاصة بانتاج الكلوروكس Clorox ، وكذلك شركة ستاندرد أويل Standard oil قد أجبرت على التخلص من بعض الوحدات التى كانت الشركة تسيطر عليها .

وقد تتبع المنظمة هذه الاستراتيجية من خلال فصل بعض الانشطة الاعمالية وتكوين منظمات جديدة ذات كينونة مستقلة لها على أن تكون هذه المنظمات الجديدة تابعة لها من الناحية الاشرافية والادارية ، أو قد تقوم المنظمة ببيع بعض وحداتها الى بعض المنظمات الأخرى . والواقع أن مثل هذا البيع قد يترتب عليه ظهور استراتيجية الاندماج أو استراتيجية الاستحواز . واخيراً فان المنظمة قد تتبع هذه الاستراتيجية من خلال اغلاق بعض الوحدات بها أو التخلص من أحد الانشطة وايقافها فقط .

د - استراتيجية التحول Transformation strategy :

تحدث هذه الاستراتيجية عندما تقوم المنظمة بتغيير عملياتها والتحول الى القيام بالعمل فى ميدان جديد من ميادين الأعمال (Kimberly and Miles, 1980; and Harrigan, 1983) . ولا يعنى ذلك بالضرورة أن تتخلص المنظمة من ميدان العمل الذى تعمل به قبل اتباع هذه الاستراتيجية ، ولكن

قد تحتفظ المنظمة به ولكن بقدر محدود مع زيادة التركيز على ميدان العمل الجديد وجعله النشاط الرئيسى للمنظمة . والواقع أن استخدام هذه الاستراتيجية ليس من السهل حيث يتطلب ذلك قدراً عالياً من المرونة لكل المنظمة . ومن أمثلة المنظمات التى قامت بتطبيق هذه الاستراتيجية شركة مارى كارتر Mary Carter والتى كانت تعمل فى ميدان انتاج مواد الطلاء ثم تحولت إلى العمل فى ميدان الفنادق والشاليهات فى المدن الساحلية وبصفة خاصة مناطق قضاء الصيف فى عدد من الدول . ولقد أصبح حجم الايرادات والارباح الناشئة عن هذا الميدان الجديد هو المصدر الرئيسى للايرادات والارباح ، مع وجود ايراد محدود يأتى من انتاج وتسويق مواد الطلاء .

وتستخدم المنظمة هذه الاستراتيجية فى الحالات الأتية : -

(١) عندما يكون العائد من الاستثمار فى ميدان النشاط الذى تعمل به المنظمة أقل كثيراً من العائد المتوقع .

(٢) عندما تكون الفرص المتاحة فى بعض ميادين النشاط الأخرى جذابة للمنظمة .

(٣) عندما يكون حجم الأموال المطلوبة للاستثمار فى النشاط الحالى كبيراً ولا تستطيع المنظمة توفيره .

(٤) عندما يتوافر للمنظمة فريق ادارى يتمتع بالمرونة والكفاءة العالية .

(٥) عندما يكون لدى المنظمة أساس تمويلى قوى يستطيع أن يخدم عملية التحول الى نشاط جديد .

هـ - استراتيجيات التصفية Liquidation strategies :

تعد هذه الاستراتيجية أقصى انواع الإستراتيجيات الانكماشية والتى تعنى غلق المنظمة وبيع أصولها . ومعظم المنظمات لا تلجأ الى هذه الاستراتيجية إلا عندما تحاول استخدام عدد من البدائل الاستراتيجية الانكماشية الأخرى وتفشل فيها . فاتباع هذه الاستراتيجية تعنى الفشل

بالنسبة للمنظمة ككل . والواقع أن الناس يعتقدون دائماً أن تصفية المنظمة تعنى فشلها دائماً . وهذا فى الواقع غير حقيقى لأن هناك عدد من الأسباب الأخرى - غير الفشل - والتى تدفع المنظمة الى استخدام هذه الاستراتيجية .

فمثلاً معظم الشركات صغيرة الحجم - وبالذات شركات الاشخاص تلجأ الى التصفية عند رغبة واحداً أو اكثر من الملاك فى الخروج من الشركة . فاذا كانت المنظمة مملوكة لفرد واحد ورغب هذا المالك فى الخروج من ميدان الاعمال فان المنظمة قد يتم تصفيتها اذا لم يوجد فرد أخر يشتريها . وبنفس المنطق اذا كانت هناك منظمة اشخاص ورغب شريك أو أكثر فى الخروج من الشركة فان الشركة يتم تصفيتها اذا لم يستطع الشركاء الأخرون شراء هذا النصيب فى الشركة .

كذلك قد يتم اتباع استراتيجية التصفية عندما تصبح قيمة المنظمة اكبر عند خروجها من ميدان الاعمال عنه اذا استمرت فى العمل . ففى بعض الحالات قد تحصل المنظمة على عرض لا يمكن مقاومته من أحد المنظمات الأخرى اذا ما قامت بالخروج من السوق . ويكون هذا العرض عادة اكبر من قيمة المنظمة كما يراها الملاك . وفى هذه الحالة قد يقبل الملاك هذا العرض . والسؤال الرئيسى هنا لماذا يقدم أحد عرضاً أكبر من القيمة الخاصة بالمنظمة ؟ الواقع أن أحد الأسباب قد يكون رغبة المنظمة المشترية فى الحصول على الموقع الذى تشغله المنظمة الأخرى . ويظهر ذلك بصورة خاصة فى حالة شراء بعض متاجر التجزئة أو بعض المطاعم . فالمنظمة عندما تدفع هذا السعر يكون فى ذهنها استغلال الموقع بصورة اكثر ربحاً من الاستغلال الحالى له .

والواقع أن تصفية المنظمة والتوقف عن الانتاج قد لا تكون عملية سهلة كما يعتقد البعض . فالمنظمة لا تستطيع القيام بالتصفية الا اذا قامت بالوفاء بالعقود الخاصة بالانتاج أو التوريد . والشئ الوحيد الذى يعفيها من ذلك هو اشهار افلاسها . كذلك فان تصفية المنظمة لابد وأن يراعى وفاء

المنظمة بوعودها للمستهلكين من توفير قطع الغيار أو الخدمة . وتظهر هذه الحالة عندما تقرر المنظمة تصفية جزء فقط من انشطتها أو من منتجاتها .

كذلك فان التخلص من بعض الأصول يعد من المشاكل المصاحبة لاستخدام استراتيجية التصفية : فالأصول الحديثة يمكن بيعها للشركات المنافسة ولكن عند سعر أقل من أسعار الأصول الجديدة . أما الأصول القديمة فان قيمتها تكون منخفضة جداً وقد يصعب وجود مشترى لها فى بعض الحالات .

٤ - الاستراتيجيات المختلطة Combination strategies :

لا يوجد ما يمنع المنظمة من القيام باستخدام عدد من الاستراتيجيات السابقة معاً وفى وقت واحد . فالمنظمات تعمل دائماً على تكوين خليط من الاستراتيجيات التى تتناسب مع الغرض الرئيسى لها أو مع رسالتها الرئيسية . والاستراتيجيات المختلطة قد تعنى استخدام المنظمة لاكثر من استراتيجية فى صورة متتابعة . فمثلاً قد تستخدم المنظمة استراتيجية التشذيب لتحسين فعالية الاداء فى بعض وحداتها وحتى تحقق درجة أعلى من الربحية فاذا تمكنت المنظمة من تحقيق ذلك فانها قد تبدأ فى استخدام أحد استراتيجيات التنويع . وقد تعنى الاستراتيجيات المختلطة قيام المنظمة باستخدام اكثر من استراتيجية واحدة فى نفس الوقت . وهذا يحدث عادة بالنسبة للمنظمات ذات الحجم الكبير والتى تتعدد منتجاتها وأسواقها . ففى هذه الحالة قد يكون أحد المنتجات فى مرحلة التدهور مما يستلزم استخدام استراتيجية التخلص منه ، ولكن فى نفس الوقت قد يكون أحد منتجات المنظمة فى مرحلة النمو فى دورة حياته مما يستلزم اتباع استراتيجية النمو والتوسع معه .

نموذج تحديد البدائل الاستراتيجية فى ظل تحليل البيئة الداخلية والخارجية :

لقد تعرض الفصل الثالث لتحليل البيئة الخارجية للمنظمة والذى عادة ما ينتهى بالوقوف على مجموعة الفرص أو التهديدات التى تواجه المنظمة .

أما الفصل الرابع فقد تعرض لتحليل جوانب الاداء داخل المنظمة والذى يؤدى الى اكتشاف جوانب القوة والضعف لديها . والواقع أن تحديد البدائل الاستراتيجية التى يمكن للمنظمة أن تتبعها يتوقف على نتائج هذين النوعين من التحليل . ويعبر الشكل رقم (٥-٢) عن نموذج مقترح للجمع بين نتائج تحليل البيئة الخارجية والداخلية ، وانواع الاستراتيجيات البديلة المتاحة أمام المنظمة بناءاً على هذه النتائج . وقد استخدم مفهوم خرائط التدفق Flow chart فى وضع هذا النموذج . ومن هذا الشكل يتضح أن هناك أربعة انواع من المنظمات بناء على نتائج تحليل البيئة الخارجية والداخلية . وهذه المنظمات هى :

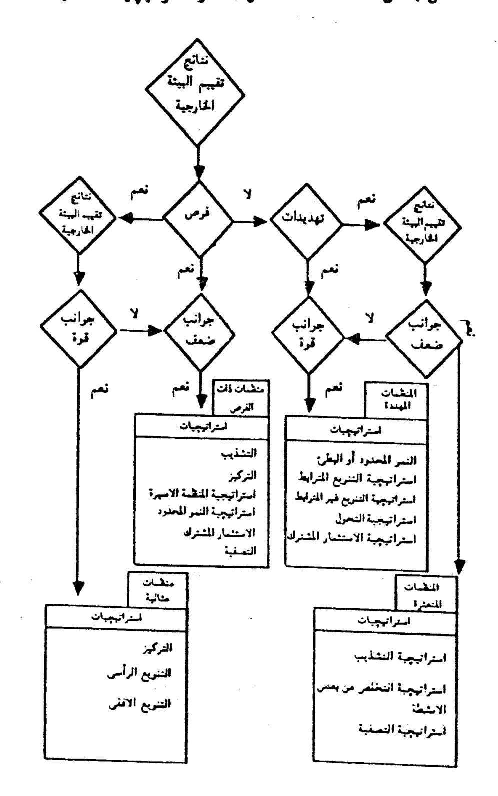
(١) **المنظمات المثالية** : وهى تلك المنظمات التى تتوافر لديها فرص جيدة وتتميز جوانب الاداء بها بالقوة . ومن أهم الاستراتيجيات البديلة أمام هذه المنظمات استراتيجيات التركيز ، والتنويع الرأسى ، والتنويع الأفقى .

(٢) **المنظمات ذات الفرص** : وهى تلك المنظمات التى يتوافر امامها عدد من الفرص الجيدة فى الأسواق ولكن جوانب الاداء بها تتصف بالضعف . ومن أهم الاستراتيجيات البديلة المتاحة أمامها استراتيجية التشذيب ، واستراتيجية التركيز ، واستراتيجية المنظمة الاسيرة ، واستراتيجية النمو المحدود أو البطئ ، واستراتيجية الاندماج ، واستراتيجية الاستثمار المشترك ، واستراتيجية التخلص من بعض الاعمال ، واستراتيجية التصفية .

(٣) **المنظمات المهددة** : وهى تلك المنظمات التى تواجه تهديدات شديدة فى الأسواق ولكن يتميز اداؤها بالقوة . ومن الاستراتيجيات البديلة المتاحة أمام هذه المنظمات استراتيجية النمو البطئ ، واستراتيجية التنويع المترابط ، واستراتيجية التنويع غير المترابط ، واستراتيجية الاستثمار المشترك .

(٤) **المنظمات المتعثرة** : وهى تلك المنظمات التى تواجه تهديدات شديدة فى الاسواق ويتصف اداؤها بالضعف . ومن الاستراتيجيات

المتاحة أمام هذه المنظمات استراتيچية التشذيب ، واستراتيچية التخلص من بعض الأنشطة (الأعمال) ، او استراتيچية التصفية .



شكل (٥-٢) يعبر عن نموذج مقترح للجمع بين نتائج تحليل البيئة الخارجية والداخلية والبدائل الاستراتيچية المتاحة أمام المنظمة .

مراجع الفصل الخامس

(1) Ansoff, H. (1957) , " Strategies for Diversification, " Harvard Business Review , September, PP. 13 - 124 .

(2) Berg, S. and P. Friedman, " Corporate Courtship and Successful Joint Ventures, " California Management Review Spring, PP. 85 - 91 .

(3) " Do Mergers Really Work ?, " Business week, June 3, 1985, PP. 88 - 91 .

(4) Coun, R. (1973), " The Performance of Conglomerate Firms : Comment, " Journal of Finance, June , PP. 754 - 758 .

(5) Drucker, P. (1954) , The Practice of Management , N.Y. : Harper and Row, Publishers.

(6) Friedman, P., S. Berg, and J. Duncan (1979), " External vs. Internal Knowledge Acquisition : Joint Venture Activity and R. and D Intensity, " Journal of Economics and Business , Winter, PP. 103 - 10 .

(7) Glueck, W. (ed.) (1980) , Business policy and Strategic Management , 3rd ed.,N.Y. : Mc Graw - Hill Book Company .

(8) _____________ , and Joush (1984) , Business Policy and Strategic Management , 4 th ed. , N.Y. : Mc Graw - Hill Book Company .

(9) Harrigan, K. (1983), : Preparing the firm for Transformational Strategies, " in R. Lam (ed.) Advances in Strategic Management , Greenwich, Conn. : JAI Press.

(10) Jain, S. (1984) , International Marketing Management, Boston, Mass. : Kent publications .

(11) Kefalas, A. (1980), " The Case for a Sustainable Growth strategy, " in E. Glueck (ed.) Business Policy and Strategic Management, 3rd ed,. N.Y. : Mc Graw - Hll Book Company.

(12) Kimberly, J. and R. Miles (1980) , The organizational Lifecycle : Issues in the Greation, Transformation , and Decline of Organizations, San Francisco : Jossey - Bass .

(13) Louenstein, M. and W. Skinner (1980) , " Formulating a Strategy of Superior Resources, " Journal of Business Strategy, Summer, PP. 4 - 10 .

(14) Melicher, R. and D. Rush(1973), " The Performance of Conglomerate Fims, " Journal of Finance, May, PP. 381-388.

(15) Pearce, J. and R. Robinson (1985), Strategic Management, Homewood , Ill. : Richard D. Irwin.

(16) Porter, M. (1985) , Competitive Advantage, N.Y. : Free Press .

(17) ___________ , (1976) , " Please Note Location of Nearst Exit, " California Management Review, Winter, PP. 21 - 32 .

(18) Rockwell, W. (1968), " How to Acquire a Company, " Harvard Business Review, September, PP. 40 - 46 .

(19) Thompson, A. and A. Strickland (1987), Strategy and Policy, Plano, Texas : Business Publications .

(20) " Westinghouse Move Into Robotics Show Pitfalls of High - Tech Field, " Wall Street Journal , May 14, 1984 , P. 37 .

(21) " Leveraged Purchases of Firms keep Growing Despite Rising Risks, "Wall Street Journal, December 29,1983 , P. 1.

(22) " Fearing New Loan Trouble, Banks start to sour on Leveraged - Buyouts, " Wall Street Journal, May 8, 1984 , P. 39.

(23) " Pan Am conducts Major Shakeup to Improve Its weak performance, " Wall Street Journal, April 26, 1984, P. 31.

(24) Wheeler, T. and J. Hanger (1986) , Strategic Management and Business Policy , Reading, Mass. : Addison - Wesley .

الفصل السادس

الإختيار الاستراتيجى

لقد قلنا فى الفصل السابق أن المنظمة تتوافر أمامها عدد لانهائى من البدائل الاستراتيجية . فكل منظمة يمكنها عمل توليفة من هذه الاستراتيجيات والتى تتلائم مع رسالتها ، واغراضها ، وأهدافها ، وكذلك بما يتناسب مع نتائج تحليل بيئتها الخارجية والداخلية . ويكون على الادارة أن تقوم بالاختيار من بين عدد التوليفات الممكنة للاستراتيجيات . والواقع أن عملية الاختيار للتوليفة المثلى من الاستراتيجيات (أو للاستراتيجية المثلى) هى عملية شاقة تحتاج الى نوع من التفكير والتحليل الخلاق . ويتطلب هذا الاختيار وجود عدد من الأساليب التي تساعد على اجرائه ، كما يتطلب وجود عدد من المعايير والتى يمكن استخدامها فى تقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة .

ولسوء الحظ لا يوجد ما يسمى بالاستراتيجية المثلى والتى تصلح لجميع المنظمات ، أو لنفس المنظمة فى مواقف مختلفة . ولكن ما يوجد هو استراتيجية مثلى لمنظمة معينة فى ظروف معينة ، وفى وقت محدد . فاذا ماتغيرت الظروف التى تعمل فى ظلها تلك المنظمة فان الاستراتيجية قد لاتعد كما كانت من قبل استراتيجية مثلى .

ويتطلب القيام بالاختيار الاستراتيجى أن تقوم المنظمة بتحليل الاداء الخاص بعملها الحالى والمتوقع فى المستقبل . وقد يكون التحليل على مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية ، أو قد يكون على مستوى المنتج . ويطلق على النوع الأول من التحليل اسم التحليل على مستوى المنظمة ، أما الثانى فيطلق عليه اسم التحليل على مستوى نشاط الاعمال Business Level Analysis .

وبغرض القيام بالتحليل فان الادارة تستعين بعدد من الأدوات وهى التى يطلق عليها اسم أساليب التحليل . ويأتى فى مقدمة هذه الأدوات أسلوب تحليل المحفظة Portofolio Analysis . ويساعد هذا الأسلوب فى

تقييم مستوى الاداء إما لوحدات الاعمال الاستراتيجية ، أو لخط منتجات أو (منتج) ، أو الأسواق سواء كان ذلك مرتبطاً بالأداء الحالى أو المتوقع حدوثه فى المستقبل .

ومن الأساليب الأخرى المتاحة لقيام الادارة بالتحليل أسلوب تحليل الفجوة Gap Analysis . ويساعد هذا الأسلوب فى مقارنة المركز الحالى للمنظمة بالمركز المثالى الذى ترغب المنظمة فى الوصول اليه . والواقع أنه يمكن اجراء مقارنة الاداء الحالى بنوعين آخرين من الأداء وهما الاداء الذى كانت المنظمة تخطط للوصول اليه أو الاداء الذى تتمنى المنظمة أن تصل اليه فى المستقبل . والفارق بين الأداء الحالى والأداء المخطط (الأداء الذى كانت المنظمة تخطط للوصول اليه) ، أو الفارق بين الأداء الحالى والأداء المثالى الذى ترغب وتتمنى المنظمة الوصول اليه) هو الذى يحتاج الى الاهتمام الاستراتيجى من قبل الادارة .

وأخيراً فإن الاختيار الاستراتيجى يحتاج الى وجود عدد من المعايير Criteria والتى يمكن استخدامها فى تقييم الاختيارات الاستراتيجية البديلة المتاحة أمام المنظمة . ومثل هذه المعايير هى التى تساعد المنظمة فى قيامها بالتخطيط الاستراتيجى لانشطتها المختلفة .

وقبل أن نعرض لأساليب (أدوات) التحليل الاستراتيجى ، وللمعايير التى تساعد على الاختيار بين البدائل الاستراتيجية دعنا أولاً نفرق بين التحليل والتقييم الاستراتيجى على مستوى المنظمة ، وبين هذا التحليل والتقييم على مستوى انشطة الأعمال المختلفة للمنظمة .

التقييم على مستوى المنظمة والتقييم على مستوى انشطة الأعمال :

إن عملية التقييم على مستوى المنظمة ككل هو تقييم يهتم أساساً بعملية الحصول على الموارد وتخصيصها على مستوى المنظمة ككل . واذا لم تكن المنظمة من المنظمات التى تقوم بانتاج منتج واحد ، وتتعامل فى سوق واحد فإن هذا معناه أن هذا التقييم يتضمن فى طياته عملية وضع استراتيجيات مختلفة لوحدات الاعمال الاستراتيجية التى تمتلكها المنظمة .

ومثل ذلك التقييم يتضمن ثلاث خطوات أساسية وهى :

(١) الوضع الحالى للمنظمة فى ميدان النشاط (الانشطه) الذى تعمل به .

(٢) درجة جاذبية كل وحدة من وحدات الأعمال الاستراتيجية التابعة للمنظمة .

(٣) البدائل الاستراتيجية والتى تؤدى الى تحسين الاداء فى الأجل الطويل للمنظمة ككل .

وتحليل المحفظه يساعد المنظمة على أن تحدد مركز كل وحدة من الوحدات الاستراتيجية على شبكة ذات أبعاد محددة (يتوقف ذلك على نوع المحفظه) والذى يسهل من إجراء عمليات المقارنة بين هذه الوحدات على هذه الابعاد .

أما تحليل الفجوة فهو تحليل يسمح لرجال الادارة العليا بأن يقارنوا أداء كل وحدة كما هو حالياً مع الاداء المستهدف لها و معرفة الفروق التى توجد بينهما .

أما عملية التقييم على مستوى انشطة الاعمال فهو يرتبط بمستوى الادارة الوسطى والتى تكون مسئولة عن القيام بالعمل فى بعض قطاعات الاعمال . ولذلك فان مثل هذا التقييم يهتم أساساً بتحسين الاداء الحالى لبعض المنتجات أو الخدمات والتى توجد فى صناعة أو قطاع سوقى محدد . والاستراتيجيات الخاصة بأنشطة الأعمال هى استراتيجيات يتم تنميتها بغرض تدعيم استراتيجيات المنظمة ككل وذلك بالتركيز على تحسين الاداء فى مجال معين من انشطة الاعمال ، أو على منتج محدد ، أو خدمة محددة ، أو حتى سوق محدد . ولا بد وأن تقوم الادارة العليا للمنظمة بالموافقة على الاستراتيجيات التى توضع على مستوى الأنشطة الاعمالية المختلفة . فمثل هذه الاستراتيجيات تعنى تخصيص الموارد لها ولا بد هنا للادارة العليا أن تتأكد أن ذلك التخصيص سوف يحقق المصلحة العامة للمنظمة ككل ، ويسهم فى تحقيق استراتيجية المنظمة .

ويمكن القول بأن الاستراتيجيات على مستوى أنشطة الاعمال (منتج، خدمة ، أو سوق) هى استراتيجيات يتم اشتقاقها من الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة ككل . فمثل هذه الاستراتيجية لا بد وأن تتسم بالتوافق

والتجانس مع توجهات المنظمة طويلة الأجل ، ومع الموارد المتاحة لها فى الأجل الطويل . وكل مستوى نشاط من انشطة الأعمال داخل المنظمة يحدد له دور هام مثل تقديم منتج جديد ، أو الدخول الى أسواق جديدة ولذا فان الادارة العليا تتوقع أن يقوم كل نشاط باداء هذا الدور . فإذا ما أرادت كل وحدة أعمال أن تضع استراتيجيات لا تتوافق مع استراتيجية المنظمة فان ذلك يتطلب مساومة شديدة بين رجال الادارة العليا والوسطى . ويعبر الجدول رقم (٦-١) عن مقارنة بين التقييم على مستوى المنظمة ، والتقييم على مستوى انشطة الأعمال . ومثل هذا الجدول يوضح الفروق الاساسية بين هذين النوعين من التقييم من زاوية المستوي الاداري الذى يتولى التقييم ، ووحدة التحليل فى كل مستوى من مستويات التقييم ، وأخيراً الغرض الرئيسى للاستراتيجية على كل مستوى .

ومن الضرورى أن نشير الى أن المنظمة التى تعمل فى مجال نشاط أعمال واحد ، أو تلك التي تركز على نطاق محدود جداً من المنتجات أو الاسواق لا تحتاج الى خلق تمايز فى الاستراتيجيات الخاصة بنشاط الأعمال .

فالمنظمات التي تقوم بانتاج منتج واحد ، أو تلك التى تعتمد فى ايراداتها وأرباحها على منتج واحد رئيسى يمكن أن تحقق نجاحها من خلال التركيز على هذا المنتج (أو خط منتجات) . وفى هذه الحالة فإن الاستراتيجيات على مستوى المنظمة تتطابق مع الاستراتيجيات على مستوى انشطة الأعمال .

عناصر المقارنة	التقييم على مستوى المنظمة	التقييم على مستوى انشطة الأعمال
١- مستوى الادارة	الادارة العليا	الادارة الوسطى
٢- وحدة التحليل	اقسام منفصلة أو وحدات اعمال استراتيجية	المنتج أو السوق
٣- الغرض من الاستراتيجية	تحقيق اتجاهات المنظمة أو تحقيق رسالتها .	المساعدة فى تحقيق رسالة المنظمة

جدول رقم (٦-١) يوضح المقارنة بين التقييم على مستوى المنظمة والتقييم على مستوى انشطة الأعمال المختلفة للمنظمة .

نماذج تحليل المحفظة Portofolio Analysis Models :

عندما تكون المنظمة كبيرة الحجم وتتكون من العديد من الوحدات الاعمالية الاستراتيجية فانها تهتم بمعرفة كيف تؤدى كل هذه الوحدات المطلوب منها . كذلك تهتم المنظمة فى هذه الحالة أن تعرف اداء هذه الوحدات على عدد من الابعاد مثل معدل النمو ، أو حجم المبيعات ، أو حصتها فى الاسواق ... الخ . ومثل هذه المعرفة تساعد فى المقارنة بين الوحدات الاستراتيجية التي تنتمى الى المنظمة حتى يمكن اتخاذ قرار بشأن ما يخصص لكل وحدة منها من موارد . كما يساعد ذلك على تقدير أفضل أنواع الاستراتيجيات التى ينبغى أن تلتزم بها كل وحدة فى المستقبل .

فمثلاً شركة سونى Sony العالمية ليست شركة تبيع التلفزيون ، ومسجلات الفيديو ، وبعض الاجزاء الالكترونية ، ولكنها منظمة تمتلك عدد من الوحدات الاستراتيجية تتولى كل منها انتاج وتسويق منتج واحد من هذه المنتجات . وشركة سونى عليها أن تقرر حجم الأموال التى ينبغى تخصيصها واستثمارها فى كل وحدة من هذه الوحدات . فمن المنطق أن نعطى لوحدة الاعمال الاستراتيجية التى تدر عائداً كبيراً للمنظمة مقداراً أكبر من المخصصات الخاصة بالاستثمار والعكس صحيح . فإذا ما أرادت المنظمة أن تحقق ذلك فانها تستعين بنموذج من نماذج تحليل المحفظة Portofolio حتى يمكنها أن تقف على أداء كل وحدة من وحداتها مقارنا بأداء الوحدات الأخرى على نفس ابعاد المقارنة (المبيعات ، الربح ، حصة السوق ... الخ) .

وبنفس المنطق عندما تكون المنظمة ذات مجال أعمال واحد فانها يمكنها إما استخدام المنتجات أو الاسواق لتحليل اداء هذا النشاط . فاذا كانت المنظمة تقدم عددا من المنتجات (المرتبطة بنشاط اعمالى واحد) فانها يمكن ان تقارن بين مستوى الاداء لكل منتج من هذه المنتجات على بعض الابعاد (المبيعات ، أو الربح ، أو الحصة ... الخ) . وحتى اذا كانت المنظمة تقوم بانتاج وتسويق منتج واحد فى عدة اسواق فانها يمكنها ان تستخدم تحليل المحفظة على مستوى كل قطاع سوقى من القطاعات السوقية

المختلفة التى تعمل بها .

الخلاصـــة اذن أن أسلوب تحليل المحفظة يصلح للاستخدام على مستوى المنظمة أو على مستوى نشاط الأعمال . وكما قلنا سابقا فان الفارق - ليس فى أسلوب التقييم - ولكن الفارق يتمثل فى المستوى الادارى الذى يستخدم الاسلوب ، أو فى مستوى وحدة التقييم ، أو فى الغرض الرئيسى من وراء عملية التقييم .

وهناك عدد كبير من نماذج تحليل المحفظة والتى يمكن استخدامها فى القيام بعملية التقييم . ولكن على الرغم من هذا التعدد فأن أكثر النماذج شيوعا فى الاستخدام هى :

(١) ذلك النموذج الذى قدمته المجموعة الاستشارية بمدينة بوسطون الامريكية والذى يعرف باسم نموذج B C G نسبة الى الحروف الاولى التى تكون اسم المجموعة التى قدمت هذا النموذج وهى Boston Consulting Group .

(٢) ذلك النموذج الذى قدمته شركة جينرال اليكتريك العالمية والذى يطلق عليه احيانا اسم نموذج استراتيجية إشارة المرور Stoplight Strategy .

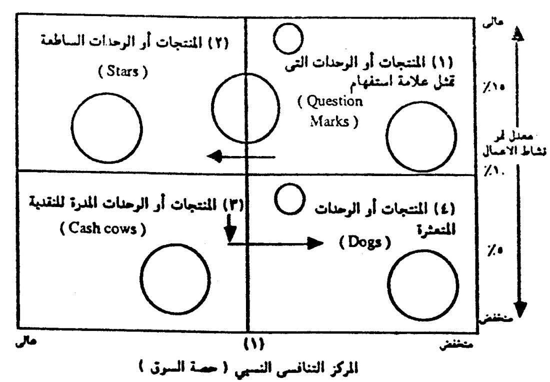
(٣) ذلك النموذج الذى قدمه هوفر Hover والذى يطلق عليه اسم مصفوفة تطور المنتج / السوق Product / Market Evolution Matrix .

دعنا ننظر عن قرب الى هذه النماذج وكيفية استخدامها فى تقييم المنظمة أو أنشطة الاعمال المختلفة بها .

(١) نموذج المجموعة الاستشارية ببوسطون (B C G) :

يقدم هذا النموذج لرجال الادارة وسيلة مرئية Visual Mean لأختيار وفحص المركز النسبى لمنتجاتها وأسواقها وذلك بناءا على المركز التنافسى لكل منتج / سوق باستخدام حصة المنتج فى السوق ، وايضا بناءا على معدل نمو السوق للمنتج . ومثل هذا الاختبار والفحص يودى الى تقييم مركز كل منتج فى السوق الأمر الذى يساعد الادارة على خلق درجة من

التوازن بين منتجاتها المختلفة حتي يمكنها أن تحقق الاداء الأمثل للمنظمة فى الأجل الطويل . ويعبر الشكل رقم (٦-١) عن هذا النموذج . ويقوم هذا النموذج على افتراض أساسى هو أثر منحنى الخبرة Experience Curve على الأداء عبر الزمن . كما أنه نموذج يستخدم بعدان أساسيان فى عملية التقييم وهما معدل النمو ، وحصة السوق . دعنا ننظر الى هذه النقاط الثلاثة للنموذج .



شكل رقم (٦-١) يوضح نموذج المجموعة الاستشارية ببوسطون (BCG).

أ- منحنى الخبرة Experience Curve : إن هذا المنحنى يفترض أنه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة فى انتاج منتج معين فان التكلفة الخاصة بالوحدة لانشطة الانتاج والتسويق تنخفض بنسبة تتراوح بين ٢٠، ٣٠ ٪ (Harvey, 1982). ويتحقق ذلك الانخفاض فى تكلفة الوحدة من خلال ستة عوامل أساسية وهى (Allan, 1976) :

(١) تحقيق اقتصاديات (وفورات) الحجم الكبير .

(٢) زيادة فعالية اداء القوى العاملة (أثر التعلم) .

(٣) تحسين العملية الانتاجية ذاتها .
(٤) الوصول الى تنميط المنتج .
(٥) الوصول الى التصميم الأمثل للمنتج .
(٦) تنمية عدد من البدائل فى مكونات المنتج ذاته .

وإذا ارادت المنظمة أن تستفيد بأثر منحنى الخبرة فإن ذلك يعنى لها ضرورة اتباع تلك الاستراتيجية التى تؤدى الى وصولها واحتفاظها بحصة كبيرة فى السوق . وينبغى أن نشير هنا الى أن تحقيق المنظمة لحصة كبيرة فى السوق لا تعنى - بالضرورة - أن تتعامل المنظمة مع السوق ككل دون تقسيمه الى قطاعات سوقية . فالمنظمة تستطيع أن تقسم السوق الى عدد من القطاعات المحدودة ثم تتعامل مع هذه القطاعات بحيث تتمكن منها وتستطيع أن تدافع عنها أمام المنافس ومن ثم تستطيع أن تحقق حصة كبيرة فى السوق من خلال هذا التقسيم (Channon, 1979) .

ب- حصة السوق Market share :

عندما تتمكن المنظمة من السيطرة على السوق من خلال تحقيقها للوفر الناشىء عن منحنى الخبرة فانها تستطيع أن تخفض من أسعارها . ومثل ذلك التخفيض يلعب دوراً كبيراً فى منع استفادة المنافس من فوائد منحنى الخبرة ،حيث أن المنظمة لا تسمح له (بالسعر المنخفض) أن يتوسع فى السوق ومن ثم التوسع فى طاقته الانتاجية . والواقع أن استفادة المنظمة من فوائد منحنى الخبرة (تخفيض تكلفة الوحدة) يمكن المنظمة من :

(١) إما أن تعمل على بيع منتجاتها عند سعر مماثل لاسعار المنافسين والذى يمكنها من تحقيق هامش ربح أكبر من ذلك الذى يحققه المنافس .
(٢) أو تستطيع المنظمة أن تبيع منتجها عند سعر أقل من أسعار المنافس والذى يمكنها من الحصول على حصة أكبر فى السوق .

وعندما تتمكن المنظمة من تحقيق حصة سوقية كافية فانها تستطيع أن تحقق تدفقاً نقدياً موجبا . ويمكن أن يستخدم التدفق النقدى الفائض - بعد تدعيم الوحدة أو نشاط الاعمال (منتج) الذى يحقق هذا التدفق - فى

تدعيم وحدات استراتيجية اخرى أو انشطة أخرى (منتجات أخرى) والتى تظهر احتمالات جيدة فى النمو .

ج- معدل النمو Growth Rate :

إن محرر معدل النمو على مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية يمثل معدل النمو للمنتج أو للسوق الذى يتم تحليله . وعادة ما يتم نصح المنظمات بأن تحاول الحصول على نصيب الأسد من السوق وذلك خلال مرحلة النمو للمنتج فى دورة حياته . حيث أن البديل لذلك فى المراحل الأخرى أن تحصل المنظمة على حصة أكبر من السوق على حساب المنافسين لها . ومثل ذلك البديل يتطلب نفقات كبيرة على نشاط الاعلان ، أو قيام المنظمة بتخفيض أسعارها . والواقع أن الاجراء الأخير قد يؤدى الى قيام المنافس بتخفيض سعره لمواجهة المنافس والذى قد يدفع الصناعة كلها الى الدخول فى حرب سعرية تخسر من ورائها كل المنظمات .

واذا نظرنا الي الشكل رقم (٦ -١) نجد أن وحدات الاعمال ، أو المنتجات ، أو الاسواق (وفقاً لمستوى التحليل) قد تم توزيعها على محورين أساسين وهما معدل النمو ، وحصة السوق . وقد تم تقسيم كل بعد منهما الى مستوى عالى وآخر منخفض . ويمثل المحور الرأسى فى الشكل معدل النمو والذى يعبر عن نسبة نمو المبيعات للمنتج أو السوق ، أو لوحدة الاعمال . أما المحور الأفقى فهو يعبر عن نسبة حصة السوق لأكبر المنافسين فى السوق . أما الدوائر التى توجد داخل الشكل ذاته فهى عبارة عن نصيب مبيعات المنتج (أو السوق أو الوحدة) فى المبيعات الكلية للمنظمة .

وتقترح الجماعة الاستشارية فى بوسطون أن يكون الوضع الأمثل لنشاط الاعمال (منتج أو سوق) متحققا عندما تكون المنظمة أكبر منظمة فى السوق حتى يمكنها أن تستفيد من مزايا منحنى الخبرة باقصى حد ممكن . وبمعنى آخر إذا كان الخط الرأسى الذى يقسم المحور الأفقى والخاص بحصة المنظمة فى السوق قد وضع عند درجة واحد صحيح كما هو واضح فى الشكل فان على المنظمة أن تحقق معدلاً مساوياً لهذا أو أكبر منه حتى

يمكنها أن تحصل على بعض انشطة الاعمال ، أو الوحدات التى تولد لها النقدية ، وتلك التى تعد نجوماً ساطعة وذات مستقبل مبشر . ومعنى أن تحقق المنظمة حصة مقدارها واحد صحيح أن حصة المنظمة ينبغى أن تتساوى مع حصة أكبر منافس فى السوق حتى يمكنها الاستفادة القصوى من مزايا الخبرة السابق ذكرها .

والواقع أنه إذا كانت حصة أكبر منافس تساوى واحد صحيح فانه من الأفضل أن يوضع هذا الخط الرأسى الذى يقسم المحور الأفقى عند نقطة مساوية لمقدار ٧٥ر حيث أن أي مستوى فوقها يسمح للمنظمة أن تحقق قدراً من مزايا منحنى الخبرة . ومثل هذه الدرجة لا تعبر عن أفضل وأكبر منظمة في السوق حيث أن هذه المنظمة تساوى نقطة الواحد صحيح . ولكنها تمثل على الأقل نقطة متوسط الشركات التى توجد فى الصناعة الواحدة . ومعنى أن المنظمة تعمل فوق المتوسط أنها تستطيع تحقيق بعض مزايا منحنى الخبرة . وبطبيعة الحال لا يعنى ذلك أن المنظمة تحقق الاستفادة من مزايا منحنى الخبرة بالكامل حيث أن تحقيق ذلك يتطلب منها أن تكون المنظمة القائدة فى السوق (أى تحقق مستوى الحصة المساوية لدرجة واحد صحيح).

وعندما يتم تصنيف وحدات الأعمال الاستراتيجية أو انشطة الاعمال (منتجات أو اسواق) على هذين المحورين فان النتيجة تكون ظهور أربعة أنواع من الوحدات أو الأنشطة كما هو واضح فى الشكل رقم (٦-١) . وتشغل هذه الأنواع الأربعة المربعات الأربعة التى توجد على خريطة (شبكة) التحليل وهى الوحدات أو الأنشطة المتعثرة ، والوحدات والانشطة التى تمثل علامات استفهام ، والوحدات أو الأنشطة التى تمثل نجوماً ساطعة للمنظمة ، وأخيراً تلك الوحدات أو الأنشطة التى تدر دخلاً نقدياً كبيرا للمنظمة. (Hedley, 1976 ; 1977 ; and Hambrick, MacMillan, and Day, 1982)

دعنا ننظر الى هذه التقسيمات الاربعة عن قرب .

أ- الوحدات أو الانشطة التى تمثل علامات استفهام Question Marks :

كما يظهر فى الشكل (٦-١) فان هذه الوحدات أو الانشطة تمثل حصة سوق منخفضة مع معدل نمو عالى . والذى يشجع على الاستمرار فى هذا النشاط هو وجود احتمالات النمو العالى فى أسواقه . ولكن على الجانب الآخر فان حصة المنظمة المحدودة فى السوق تجعل المنظمة تتساءل ما إذا كانت سوف تستطيع الاستمرار فى المنافسة داخل هذا السوق من عدمه .

وبصفة عامة يقع فى هذه المجموعة تلك المنتجات الجديدة والتى تبدو مبشرة فى أسواقها . وبطبيعة الحال فان مقدار كبير من الموارد يتم تخصيصها لهذه المنتجات وذلك لاختبار مدى قدرتها على الاستمرار والنجاح فى الأسواق . وتتضمن هذه الموارد تلك الاستثمارات اللازمة لاختبار السوق ، ولتحسين وتطوير المنتج ، ولخلق الطلب عليه ، ولتنمية وتحسين التسهيلات الانتاجية اللازمة لانتاجه ، ولاقامة وخلق منافذ التوزيع اللازمة لتوزيعه بالاسواق . وتتعقد هذه العملية إذا كانت هناك منظمات أخرى تقدم منتجات جديدة مشابهة فى نفس الوقت .

واذا كانت مصفوفه المجموعة الاستشارية تفترض أن المنظمة تستطيع أن تستفيد من مزايا منحنى الخبرة إذا حققت المركز القيادى فى السوق فان السؤال الرئيسى الذى يشغل ذهن رجال الادارة عند تقديم منتجات جديدة هو هل يمكننا أن نحصل على المركز القيادى فى هذا السوق ؟ فإذا كانت الاجابة على هذا السؤال " بنعم " فان المنظمة عليها أن تتبع احدى استراتيجيات النمو والتى سبق الاشارة اليها في الفصل السابق وأن تخصص جزء كبير من مواردها للاستثمار فى هذه المنتجات . أما إذا كانت الاجابة على هذا السؤال " بلا " فانه وفقاً لمنطق هذه المصفوفه - يكون لزاماً على المنظمة أن توقف هذه الانشطة وأن تتخلص من الموارد التى كانت تستخدم فى تقديم هذه الانشطة أو تحويلها الى استخدامات أخرى .

ب- الوحدات أو الانشطة الساطعه Stars :

تمثل هذه الوحدات أو الانشطة ذلك القطاع الذى يتصف بوجود قدر

عالى من النمو فى القطاع السوقى الذى تحقق فيه المنظمة مركزا تنافسيا قويا (حصة سوق كبيرة) . والواقع أن هذا المربع في الشكل يمثل مرحلة " النمو " فى دورة حياة المنتج . وفى ظل هذا الوضع فان المنظمة عادة ما تتبع أحد استراتيجيات النمو التوسعية لكى تحافظ على هذا المركز التنافسى القوى .

وبصفة عامة فان الوحدات أو الأنشطة الواقعة فى هذا المربع لا تولد ربحاً كبيراً للمنظمة . فعلى الرغم من أن هذه الوحدات أو الانشطة تولد قدراً كبيراً من المبيعات إلا أنها تتطلب بالضرورة قدراً عالياً من الانفاق حتى يمكن تنميتها والحفاظ عليها . بل قد تعمل بعض المنظمات على الانفاق بصورة كبيرة على تحسين هذه الوحدات أو الأنشطة لضمان استمرار مركزها التنافسى القوى . أو قد تعمل المنظمة على تخفيض الأسعار لهذه الانشطة (المنتجات) حتي يمكنها أن تحفظ أو تزيد من حصتها فى السوق ، وأن تمنع دخول منافسين جدد لها الى هذا القطاع . ولكن على الرغم من عدم تحقيق هذه الوحدات أو الانشطة لقدر كبير من الأرباح إلا أنها تمثل أفضل الفرص الطويلة للمنظمة للتوسع فى المبيعات والأرباح .

ج - الوحدات أو الأنشطة المدره للنقدية Cash Cows :

يمثل هذا القطاع تلك الوحدات أو الانشطة التي تتصف بقدر كبير من حصة السوق ولكن بمعدل نمو بطىء ومحدود . ومعظم هذه الوحدات أو الانشطة الواقعه فى هذا القطاع هى التى تدر للمنظمة دخلاً كبيراً من النقدية والربح . فعلى الرغم من أن هذه الوحدات أو الانشطة ليست جذابه (لاحتمالات النمو المنخفضة لها) إلا أنها قد ثبتت مركزها فى الأسواق ولا تحتاج الى قدر كبير من الانفاق عليها . وخلال هذه المرحلة تستطيع المنظمة أن تجنى ثمار منحنى الخبرة . فمع حجم السوق الكبير الذى تتمتع به هذه الوحدات ، ومع الانفاق المحدود جداً عليها ، وانخفاض التكاليف الناشئة عن منحني الخبرة تستطيع هذه الوحدات أو الانشطة أن تدر دخلاً كبيراً ، وربحاً عالياً للمنظمة .

والاستراتيجيات الملائمة للوحدات أو الانشطة الواقعه فى هذا القطاع هى تلك الاستراتيجيات التى تعمل على تعظيم التدفق النقدى الداخل منها للمنظمة عبر فترة زمنية طويلة . فعندما تنتقل الوحدات أو الانشطة من مرحلة النجوم الساطعة الى مرحلة توليد الدخل فان أفضل الاستراتيجيات تكون هى استراتيجية النمو البطىء ، أو المحدود السابق ذكرها فى الفصل السابق . وتتركز الجهود فى مرحلة دخول الوحدات أو الأنشطة الى مرحلة توليد النقدية على زيادة الدخل النقدى مع تقليل حجم الاستثمارات فى هذه الوحدات أو الانشطة . ويمكن ذلك المنظمة من أن تأخذ فائض الدخل وتوجهه الى الانفاق على تلك الوحدات أو الانشطة التى تقع فى قطاع علامات الاستفهام ، أو قطاع النجوم الساطعة . وعندما يبدأ القطاع السوقى في الانخفاض وتقل جاذبية الوحدات أو الانشطة بدخولها الى مرحلة التدهور فى دورة حياتها فان الاستراتيجية المثلى تكون تلك الاستراتيجية التى تضمن توليد أكبر قدر من التدفق النقدى الداخل فى الأجل القصير .

هـ - الوحدات أو الأنشطة المتعثرة Dogs :

تقع هذه الوحدات أو الانشطة فى ذلك القطاع الذى يتصف بمعدل نمو منخفض ، وأيضاً بحصة محدودة فى السوق . وفى هذا القطاع تبدأ الوفورات الاقتصادية المترتبة على منحنى الخبرة في الاختفاء والذى يعنى ارتفاع متوسط تكلفة الوحدة مرة أخرى . وفى ظل هذا الوضع لا تستطيع المنظمة أن تزيد من مبيعاتها إلا على حساب أحد المنافسين فى السوق (نظراً لمعدل نمو السوق المنخفض). ولكن نظراً لارتفاع تكلفة الوحدة فان هذا لا يمكن تحقيقه لعدم قدرة المنظمة على تخفيض الاسعار للاستيلاء على حصة المنافس ، كما أن الموارد المتاحة تكون محدودة للانفاق منها على النشاط الاعلانى . ومن هنا فان نموذج جماعة بوسطون يقترح أن تقوم المنظمة بتطبيق أحد الاستراتيجيات الآتيه على الوحدات أو الانشطة الواقعه فى هذا القطاع :

١- استراتيجية التخلص من الوحدة أو النشاط .
٢- استراتيجية التصفية .
٣- استراتيجية الحصاد Harvesting .

والسؤال هو كيف يمكن للمنظمة أن تتخلص من وحدة أو نشاط يقع فى هذا القطاع ؟ وبمعنى آخر من يمكن أن يقدم على شراء هذه الوحدة أو النشاط وهو فى هذا المركز الضعيف ؟ والواقع أن بعض المنظمات قد تقوم بشراء الوحدة أو النشاط لكى تنفق عليه وتمنحه مركزاً تنافسياً قوياً بالسوق إذا كان ذلك ممكناً . والواقع أن ذلك يمكن حدوثه فى حالة ما اذا كانت الوحدات أو الأنشطة قد وصلت الى هذه المرحلة نتيجة عدم توافر الموارد اللازمة لدى المنظمة للانفاق عليها وتحويلها الى قطاع آخر . ومن الأسباب الأخرى التي قد تدفع بعض المنظمات على شراء هذه الوحدات أو الانشطة هو رغبة المنظمة المشترية فى توجيه هذا النشاط الى قطاع سوقى جديد . فقد تشترى أحد المنظمات نشاطاً يقع فى هذا القطاع وتنجح فى احيائه عن طريق توزيع منتجات هذا النشاط فى سوق آخر غير السوق الحالى . كذلك من الاسباب التى تدعو الى شراء هذه الوحدات أو الانشطه اختلاف رؤية ادارة المنظمة المشترية عن رؤية الادارة فى المنظمة صاحبة النشاط . فقد ترى الادارة أن هذا النشاط يقع فى قطاع المنتجات المتعثرة بينما ترى ادارة المنظمة المشترية أن تلك الرؤية خاطئة وأنه يمكن تحسين اداء النشاط وتصنيفة فى قطاع آخر على خريطة جماعة بوسطون الاستشارية .

تقييم نموذج جماعة بوسطون الاستشارية :

إن إحد جوانب القوة الرئيسية فى نموذج جماعة بوسطون الاستشارية هو قدرة المنظمة على تصنيف كل قطاعات الاعمال بها على خريطة واحدة ومقارنة هذه القطاعات من زاوية درجة المساهمة التي يحققها كل قطاع للمنظمة ككل . وهذا يمكن المنظمة من أن تختار الاستراتيجية الملائمة لكل قطاع حتى يمكنها أن تعظم من مقدار مساهمته فى تحقيق استراتيجية المنظمة ككل في الأجل الطويل . ولكن على الوجه الآخر فإن هذا النموذج يحتوى على عدد من جوانب القصور الهامة .

ومن أهم الانتقادات الموجهة الى هذا النموذج استخدامه لمعدل النمو كمؤشر لدرجة جاذبية الصناعة . فكما اتضح فى الفصل الثالث من هذا الكتاب أن تحديد الفرص المتاحة للمنظمة في البيئة تتطلب تحليلاً أكبر من مجـرد تحليل درجة نمو الصناعة . فمثلاً دراسة الجوانب القانونية والتشريعية ، وكذلك التغيرات التى تحدث فى ذوق المستهلك ، أو التكنولوجي الجديد المحتمل ظهوره قد يوثر على درجة جاذبية الصناعة بصورة أكبر من معدل النمو بها . وحتى عندما تنمو الصناعة بشكل كبير فان مثل هذا النمو لا يعنى أن تكون كل المنظمات التي تعمل بها قادرة على تحقيق الربح . فمثلاً النمو الهائل فى صناعة الحاسبات الآلية الصغيرة قد صاحبت خروج بعض المنظمات العاملة فى ميدان صناعة الحاسب الآلى من الأسواق . ومن هنا فان استخدام معدل نمو الصناعة كمؤشر وحيد على درجة جاذبية الصناعة للمنظمة يعد أمراً غير عملى (Hofer and Schendel, 1978) .

وبنفس المنطق يمكن القول بأن استخدام حصة المنظمة في السوق كمؤشر وحيد لربحيتها هو مؤشر تقريبى يتصف بالخطر الشديد (Bettis and Hall, 1983) . فالربح الذى يحققه النشاط أو الوحدة تختلف باختلاف المراحل التى يمر بها المنتج (المنتجات) في دورة حياته . كذلك تعد من الأمور الصعبة عملية تحديد مقدار حصة المنظمة فى السوق . فمثلاً شركة مرسيدس تحصل على حصة صغيرة جداً فى سوق السيارات ، ولكنها تحصل على حصة كبيرة جداً في سوق السيارات الفاخرة . والسؤال الآن ما هى حصة شركة مرسيدس فى سوق السيارات ؟ وحتى تمتع المنظمة بحصة كبيرة فى سوق محدد (قطاع سوقى) لا يضمن لها أن تحقق ربحاً . فمثلاً شركة رولز رويس هى الشركة الأولى فى قطاع السيارات الفاخرة ولكنها تعرضت لمشكلة الاداء المالى الضعيف والسيء . ثم أن المشكلة تتعقد حتى ولو تمتعت المنظمة بحصة كبيرة فى السوق فان مثل ذلك الموقف لا يدوم لأن تقديم أحد المنظمات لمنتج بديل أو منتج أفضل قد يقضي على هذا الموقف تماماً .

كذلك من المشاكل الأخرى لهذا النموذج مشكلة تحديد حصة السوق بناءاً على حصة الشركة القائدة فى السوق . وقد يكون ذلك سهلاً إذا ما كانت هناك شركة واحدة تمثل عنصر القيادة فى السوق . وعملية وضع استراتيجيات المنظمة فى هذه الحالة حول هذه المنظمة القائدة تصبح عملية صحيحة وممكنه . ولكن ماذا يحدث عندما لا تكون هناك منظمة واحدة قائدة للسوق ، أو أن تكون الصناعة مكونة من عدد من المنظمات التى لا تظهر فيها منظمة واحدة تقود السوق ؟ أو ماذا يحدث إذا ما تغيرت عملية القيادة فى السوق من عدد من المنظمات الى منظمات أخرى ؟ الواقع أن الصورة غير الواضحة لعملية القيادة فى السوق قد تؤدى بالمنظمة الى اغفال بعض المنافسين عند وضع المنظمة لاستراتيجياتها ، ولا يخفى على أحد حجم المخاطر التى تتعرض لها المنظمة فى هذه الحالة .

ومن الافتراضات الخاطئة للنموذج أيضاً كونه يفترض أن الاستفادة من مزايا منحني الخبرة لا يمكن أن تتحقق الا من خلال سيطرة المنظمة على الحصة الأكبر فى السوق والذى يمكنها من الانتاج عند حجم كبير . ومعنى ذلك أن قدرة المنظمة على تخفيض تكلفة الانتاج والتسويق للوحدة لا يمكن تحقيقه إلا بواسطة المنظمات الكبيرة الحجم . والسؤال المطروح هنا هل لا تستطيع المنظمات الصغيرة الحجم أن تخفض من تكلفة الانتاج والتسويق لديها ؟ الواقع أن هناك شواهد تدعم من قدرة المنظمات الصغيرة والتي يتوافر لديها طاقات ادارية خلاقة على تخفيض تكلفة الانتاج والتسويق بها . بل فى بعض الاحيان تستطيع هذه المنظمات أن تجعل هيكل التكاليف لديها أكثر فعالية من هيكل التكاليف في المنظمات الكبيرة الحجم . ومن هنا فان اهمال الوحدات والمنظمات الصغيرة الحجم وعدم أخذها فى الحسبان عند استخدام هذا التحليل (النموذج) لا يعد أمراً سليماً .

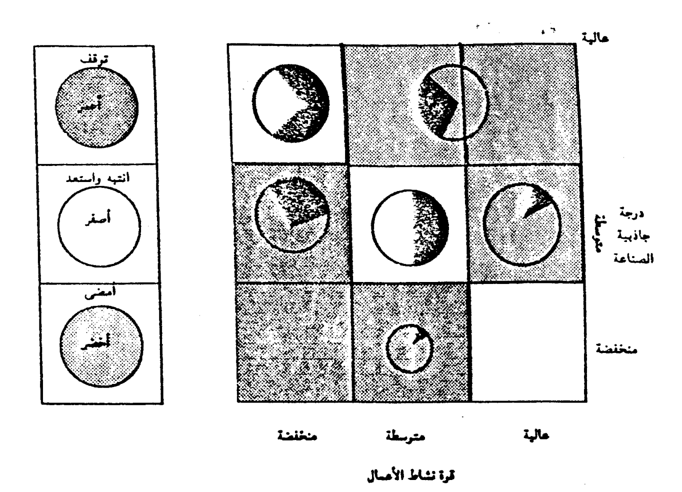
ومن الانتقادات الاخيرة الموجهة الى هذا النموذج تصنيفه للوحدات أو لأنشطة الاعمال الى وحدات ذات نمو عالى أو منخفض ، أو حصة سوق عاليه أو منخفضه . والسؤال الآن كيف يمكن وضع الوحدات التى تؤدى

بصورة متوسطة على هذه الشبكة (ليست عاليه أو منخفضه) . فكثير من الوحدات أو الانشطة لا تصلح لتصنيفها الى وحدات أو أنشطة عاليه أو منخفضة ولكنها توجد دائماً فى مراكز وسطى . ومعنى ذلك أن وجود أربعة قطاعات فقط للتصنيف ليست كافية لاستيعاب كل الوحدات أو الانشطة .

(٢) نموذج اشارة المرور لشركة جينرال اليكتريك :

إن النموذج الثانى المستخدم في تحليل المحفظه هو النموذج الذى قدمته شركة جينرال اليكتريك العالمية General Electric والذى اطلق عليه نموذج اشارة المرور . والواقع إن هذا النموذج ما هو إلا تعديل للنموذج السابق والذى قدمته جماعة بوسطن الاستشارية . والهدف من هذا التعديل هو التغلب على العديد من جوانب القصور التي سبق الحديث عنها فى نموذج BCG .

ويقوم هذا النموذج على تقييم درجة جاذبية الصناعة ، وجوانب القوة الخاصة بوحدة أو نشاط الأعمال محل التقييم . فهذا النموذج لا يستخدم معدل النمو كمؤشر وحيد على درجة جاذبية الصناعة مثل النموذج السابق ، كما أنه لا يعتمد على حصة المنظمة في السوق . كذلك يقدم هذا النموذج مستويات وسطى في التقييم وذلك على العكس من النموذج السابق . ويعبر الشكل رقم (٦-٢) عن هذا النموذج . وتعبر الدوائر الموجودة داخل الشكل عن حجم مبيعات الصناعة من المنتجات المختلفة وذلك بصورة تعكس نسبة مبيعات كل منتج الى المبيعات الكلية للصناعة . أما التقسيم المظلل داخل الدائرة فهو يشير الى حصة المنظمة فى مبيعات كل منتج أو وحدة من وحدات الاعمال الاستراتيجية . دعنا الآن ننظر عن قرب الى البعدين اللذين تقوم عليهما عملية التقييم وهما درجة جاذبية الصناعة ، وقوة نشاط الأعمال .



شكل رقم (٦-٢)يوضح نموذج شركة جينرال اليكتريك فى تحليل المحفظه .

أ- قوة النشاط (المركز النسبى له) : إن قوة النشاط أو الوحدة محل التقييم يتم تحديدها من خلال استخدام عدد من العناصر أهمها ما يلى :

(١) حصة النشاط أو الوحدة فى السوق .
(٢) درجة الموسمية فى منتجات النشاط أو الوحدة .
(٣) درجة ما تتمتع به المنظمة من جوانب قوة بالنسبة للمنافسين .
(٤) درجة استخدام المنظمة لطاقتها الانتاجية المتاحة .
(٥) المهارات الفنية المتاحة والمطلوبة للعمل فى الصناعة .

والواقع أن كل عنصر من هذه العناصر يتم تحديد درجة أهميته النسبية بالنسبة للنشاط أو الوحدة وذلك باستخدام مقياس يتراوح بين ٩.١

(أى عشر درجات) . وتقوم الادارة العليا أو الادراة الوسطى (وفقاً لمستوى التقييم) باعطاء كل عنصر من هذه العناصر درجة تمثل أهميته النسبية فى مجال العمل . كذلك تقوم الادارة بتحديد درجة جاذبية السوق لكل عنصر من هذه العناصر وباستخدام مقياس يتراوح بين (١ ، ٩) درجة . ثم تقوم الادارة بضرب درجة الأهمية فى الجاذبية للحصول على تقييم يمثل القوة الخاصة بالمنظمة مقارنة بالمنافسين وذلك للنشاط أو الوحدة التى يتم تقييمها.

ب- درجة جاذبية الصناعة : تتحدد درجة جاذبية الصناعة بنفس الطريقة التي تتحدد بها القوة النسبية لنشاط مع اختلاف فقط فى عناصر التقييم . فدرجة جاذبية الصناعة تتحدد بفعل العناصر الآتية :

١- حجم السوق .
٢- درجة الموسمية فى النشاط .
٣- درجة شدة وتركز المنافسة .
٤- درجة استخدام الطاقة المتاحة .
٥- درجة التمايز التكنولوجى .

وبنفس الطريقة السابقة يمكن تحديد درجة جاذبية الصناعة لكل وحدة من وحدات الاعمال الاستراتيجية أو لكل نشاط من انشطة المنظمة . ويوضح الجدول رقم (٦-٢) طريقة حساب كل من قوة النشاط ، وجاذبية الصناعة .

العنصر	درجة الأهمية النسبية (١-١٠)	× درجة جاذبية الصناعة (١-١٠)	= تقييم درجة جاذبية الصناعة
حجم السوق	٩	١٠	٩٠
درجة الموسمية فى النشاط	٢	٩	١٨
شدة المنافسة	٩	٣	٢٧
درجة استخدام الطاقة	٣	١٠	٣٠
درجة التمايز التكنولوجى	٧	٩	٦٣
		المجموع	٢٨٨

حصة المنظمة في السوق	٩	١٠	٩٠
درجة الروسية في مهمات المنظمة	٢	٩	١٨
جوانب القوة للمنظمة	٩	٧	٦٣
درجة استخدام الطاقة	٣	١٠	٣٠
المهارات الفنية المتاحة	٧	٩	٦٣
		المجموع	٢٦٤

المقياس المستخدم : ٢٥٠ فاكثـــر ممتـــاز
١٧٥ - ٢٤٩ جيـــد
١٢٥ - ١٧٤ متوسط
أقل من ١٢٥ ضعيف (سيء) .

جدول رقم (٦-٢) يوضح طريقة حساب درجة جاذبية الصناعة والمركز النسبي للنشاط باستخدام نموذج شركة جنرال اليكتريك لتحليل محفظة الانشطة .

المصدر : Assael ,H., Marketing Management , 1985 , P.605

ويترتب على التحليل السابق وجود مقياس مكون من ثلاث قطاعات والتى تظهر على خريطة التصنيف الواضحة فى الشكل رقم (٦-٢) . وهذه القطاعات هى العالية ، والمتوسطة ، والمنخفضة لكل من درجة جاذبية الصناعة وقوة نشاط الاعمال الخاضع للتقييم . ويؤدى ذلك بطبيعة الحال الى ظهور تسع خلايا أساسية فى هذه الشبكة . وتحديد طبيعة انتماء النشاط أو الوحدة الى خلية من هذه الخلايا يتوقف على مجموع النقط التى يحصل عليها النشاط أو الوحدة محل التقييم على بعدى درجة الجاذبية والقوة النسبية للنشاط . ويتم تكرار نفس العملية لنشاط آخر ، أو وحدة أخرى حتى يتم وضع كل الانشطة أو الوحدات التابعة للمنظمة على هذه الخريطة .

وكل الانشطة أو الوحدات التى تقع فى الخلايا الممثلة للدرجة العالية لكل من جاذبية الصناعة وقوة النشاط ، أو تلك التى تقع على درجة عالية

لواحد من هذه الابعاد ، ودرجة متوسط على البعد الثانى هى وحدات أو انشطة تقع فى قطاع « أذهب أو إمضى » [حيث تظهر فى اللون الاخضر والذى يظهر بلون فاتح في الشكل رقم (٦-١٢)] . وعادة ما تنصح المنظمة بأن تزيد من حجم انفاقها واستثمارها فى الانشطة أو الوحدات الي تقع في هذا القطاع . وتعد الاستراتيجيات التى تتناسب مع هذا القطاع هى تلك الاستراتيجيات المناسبه لقطاع الوحدات أو الانشطة الساطعة فى مصفوفه BCG السابقة وهى استراتيجيات النمو والتوسع المختلفة .

أما الانشطة أو الوحدات الي تقع فى الخلايا الممثلة لدرجة منخفضة فى واحد من الابعاد ، ودرجة متوسطة فى البعد الثانى فانها تقع فى قطاع « توقف » (حيث تمثل هذه القطاعات اللون الأحمر والذى يظهر فيه باللون الداكن فى الشكل رقم (٦-٢) (والذى يعنى التوقف فى اشارة المرور) . ومثل هذه الانشطة والوحدات تمثل نفس الانشطة والوحدات التى تقع فى مربع الوحدات المتعثرة أو التى توجد فى مرحلة متأخرة من مربع الوحدات المولدة للنقدية فى مصفوفة BCG . وعادة ما يتم ادارة هذه الانشطة أو الوحدات من خلال استخدام بعض الاستراتيجيات التى تؤدى الى زيادة العائد منها مع درجة محدودة جداً من الانفاق (Thompson and stickl and , 1987) . ومثل هذه الاستراتيجيات قد تتضمن استراتيجية ابقاء الوضع على ما هو عليه ، ثم التحول الى استراتيجية التخلص من النشاط أو الوحدة ، أو استراتيجية التصفية عندما تزداد درجة ضعف اداء النشاط أو الوحدة .

أما الخلايا الثلاثة القطرية والمعبر عنها باللون الاصفر « تظهر بيضاء فى الشكل رقم (٦-٢)» . وتقع فى هذه الخلايا تلك الانشطة أو الوحدات التى ينبغى أن تأخذ المنظمة اتجاهها موقفاً حذراً . فاذا توافرت بعض الموارد للمنظمة فانها يمكنها أن تنفقها على تنمية وتطوير بعض الانشطة أو الوحدات الواقعة فى هذه الخلايا . والواقع ان الانشطة أو الوحدات التى توجد فى هذه الخلايا تماثل تلك التى توجد فى مربع علامة الاستفهام فى مصفوفة BCG ، واذا لم تتوافر الموارد أو اذا لم ترغب المنظمة فى انفاق الموارد على هذه الوحدات أو الانشطة فان المنظمة تأخذ بعض الاستراتيجيات

الانكماشية تجاهها والذى يؤدى الى تحولها الى مجموعة الوحدات أو الانشطة التى توجد فى قطاع « توقف » . وقد تكون هذه الاستراتيجيات متمثلة فى استراتيجية الحصاد ، أو استراتيجية التخلص من النشاط أو الوحدة ، أو استراتيجية التصفية .

تقييم نموذج جينرال اليكتريك :

على الرغم من أن هذا النموذج يحاول التغلب على كثير من المشاكل التي توجد فى النموذج السابق إلا أن كل منهما يحتوى على بعض المشاكل الاضافية . ومن أول هذه المشاكل أن كلا منهما لم يوضح طبيعة الاستراتيجية الملائمة للوحدات أو الانشطة التى تقع فى كل قطاع ، كما لم يوضحا أيضاً كيف يمكن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ الفعلى . كذلك فان نموذج جينرال اليكتريك يقدم تسع خلايا متاحة لتصنيف الوحدات أو الانشطة التابعة للمنظمة ومثل ذلك التصنيف قد يعد عملية صعبة . وثالثاً أن عملية التصنيف تتوقف على عوامل موضوعية (مثل حجم السوق ، أو الموسمية ، أو شدة المنافسة ....الخ) إلا أن اعطاء درجة تمثل أهمية هذا العامل أو الوزن النسبى له هى عملية غير موضوعية حيث انها تتوقف على تقدير من يقوم بالتقييم . واخيراً فان كل من النموذجين لم يعطيا أى اهمية للتغيرات التى يمكن حدوثها فى موقع الوحدات أو الانشطة على شبكتى التقييم . فتلك المنظمات التى لاتوجد فى مرحلة محددة مثل المنظمات التى تدخل الى الاسواق لأول مرة ، أو تلك التى بدأت عملية النمو ، أو تلك التى توجد على أهبة الدخول الى مرحلة التدهور لايمكن تمثيلها بدرجة صحيحة على هذين النموذجين ، وبمعنى آخر فان النموذج لايعبر الا عن وضع النشاط أو الوحدة لحظة التقييم وذلك فى علاقتها بالصناعة ككل . أما التغير الذى يحدث فى البيئة (الصناعة) اثناء عملية التقييم ، أو التغيير المتوقع حدوثه بعد التقييم لايؤخذ فى الحسبان عند التعامل مع هذين النموذجين . ولعل ذلك يؤدى الى وجود صورة غير صحيحة لدى الادارة عن انشطة المنظمة أو وحداتها الاستراتيجية .

(٣) نموذج هوفر Hofer's Model :

لقد قام هوفر (Hofer , 1977) بتقديم نموذج يطلق عليه إسم مصفوفة تطور المنتج / السوق Product - Market Evolution Matrix . وتتكون هذه المصفوفة من ١٥ خلية والتى تعكس مراحل تطور المنتج أو السوق . وفى ظل هذه المصفوفة تقوم المنظمة بوضع وحدات أعمالها الاستراتيجية أو انشطتها (المنتجات) فى المكان المناسب داخل الشبكة بحيث يعكس هذا المكان تطور المنتجات والأسواق ، والمركز التنافس لها . وتمثل الدائرة التى توجد داخل الشبكة مبيعات الصناعة ككل أما الجزء المظلل فهو يعبر عن حصة المنظمة من هذه المبيعات. ويعبر الشكل رقم (٦-٣) عن هذه الشبكة .

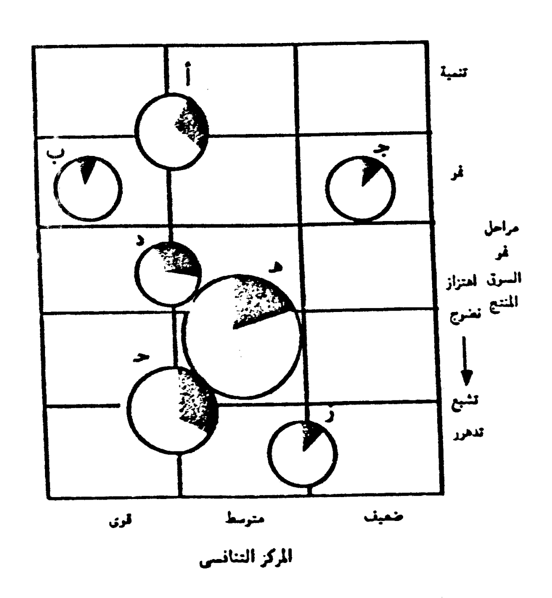
ووفقاً لهذا الشكل فان كل الوحدات أو الانشطة التى تأخذ الحرف «أ» هى وحدات أو انشطة نامية فى مرحلة تطور السوق / المنتج . ومثل هذه الوحدات أو الانشطة تكون ذات مركز تنافس محتمل إذ انها يمكن أن تحقق قدرة تنافسية عالية اذا ما اهتمت المنظمة بها وانفقت عليها فى المستقبل . ولهذا فان هذه الوحدات أو الانشطة تكون محلاً لتطبيق بعض استراتيجيات النمو والتوسع فى المستقبل .

أما مجموعة الوحدات أو الانشطة التى تأخذ الرمز «ب» فهى وحدات توجد حالياً فى مركز تنافس قوى على الرغم من أن الحصة السوقية التى تتمتع بها تكون عادة حصة منخفضة . فاذا أمكن للمنظمة أن تحدد أسباب انخفاض هذه الحصة ، وايقنت المنظمة من أن هذه الاسباب يمكن علاجها فى المستقبل فانها تقوم بالانفاق على هذه الوحدات أو الانشطة لزيادة حصتها فى السوق .

وتتشابه الوحدات أو الانشطة ذات الحرف « ج » مع تلك التى توجد تحت الحرف « ب » فى كون أن حصتها السوقية أيضاً محدودة إلا انها تختلف عنها فى كون أن مركزها التنافسى ضعيفاً . وقد تعمل المنظمة على الانفاق على هذه الوحدات كمحاولة منها لتحويلها الى المجموعة «أ»

« أو « ب » . ولكن الاستراتيجية الأفضل هنا هو تصفية المنظمة لهذه الوحدات واستثمار أموالها فى تلك الوحدات التى توجد فى المجموعة «أ» أو « ب » .

وتقع مجموعة الوحدات أو الانشطة « د » فى مرحلة اهتزاز السوق. وعادة ما تكون هذه الوحدات أو الانشطة ذات حصة كبيرة فى السوق ، وفى وضع أو مركز تنافسى معقول . ومن هنا فان اتباع استراتيجية النمو المحدود مع هذه الوحدات أو الانشطة تعد أمراً مقبولاً . فمثل هذه الوحدات تكون فى مركز قريب من تحولها الى وحدات أو انشطة مدرة للنقدية .



شكل رقم (٦-٣) يوضح مصفوفة تطور المنتج / السوق لهوفر .

أما مجموعة الوحدات أو الانشطة التى تأخذ الحرف « هـ » ، والحرف « و » فهى فى مركز تنافس قوى نسبياً ولكنها توجد فى مرحلة متأخرة نسبياً من تطور السوق بالمقارنة بالمجموعة « د » ولذلك فهى تعتبر بالفعل تلك الوحدات أو الانشطة التي تدر دخلاً نقدياً كبيراً للمنظمة . وقد تكون أفضل الاستراتيجيات للتعامل مع هذه الوحدات تلك الاستراتيجيات التى تهدف الى استغلال هذه الوحدات فى حصول المنظمة على اكبر دخل نقدى منها مع استغلال ذلك الدخل فى الانفاق على الوحدات أو الانشطة « أ » أو « ب » .

واخيراً فان الوحدات التى يرمز اليها بالحرف « ز » فهى تمثل تلك الوحدات المتعثرة . فحصتها فى السوق تكون محدودة ، وهى توجد أيضاً فى مرحلة تدهور السوق ، ويكون مركزها التنافسى ضعيف نسبياً . وقد تعمل المنظمة على الاحتفاظ بهذه الوحدات أو الانشطة اذا استطاعت أن تحقق ربحاً من ورائها مع قيامها بانفاق محدود جداً عليها . والواقع أنه إذا لم تتمكن المنظمة من تحقيق ذلك فان هذه الوحدات أو الانشطة تصبح الهدف الرئيسى لاستراتيجيات التخلص أو التصفية .

تقييم مدخل تحليل المحفظة :

مما لاشك فيه أن مدخل تحليل المحفظة يقدم للادارة العليا ، أو الادارة الوسطى وسيلة لتحليل وحدات المنظمة أو انشطتها (المنتجات أو الاسواق) ومعرفة المركز النسبى الذى تتمتع به كل وحدة أو يتمتع به كل نشاط من انشطتها . وتتميز هذه الوسيلة بأنها وسيلة مرئية تستخدم فكرة الشبكة فى عرض المركز النسبى للوحدات أو الانشطة . ويساعد هذا التحليل والتقييم على تخصيص الموارد بطريقة أفضل ، وعلى اختيار طبيعة الاستراتيجيات التى تتلاءم وموقف كل وحدة أو نشاط .

ولكن على الرغم من ذلك فان هذا المدخل يواجه العديد من المشاكل التى تم ذكرها ومناقشتها تحت كل نموذج من نماذج المحفظة . والى جوار ذلك فقد قام شانون بتحديد مشكلتين أخرتين لم يتم مناقشتهما من قبل (Channon , 1979) . وتتمثل المشكلة الأولى فى كيفية تحديد معدل

النمو الحقيقى للوحدة أو للنشاط موضع التقييم . فكثير من الوحدات الاعمالية للمنظمة تمر فى دورات متتابعة والتى تتذبذب فيها المبيعات صعوداً وهبوطاً . ومثل هذه المشكلة فى الواقع قد تؤدى الى تقدير الادارة الخاطىء لمعدل نمو النشاط أو الوحدة . وتزداد هذه المشكلة وتأثيرها على عملية التقييم عندما تتصف انشطة المنظمة بالتنويع فى عدة ميادين حيث قد تختلف الدورة لكل نشاط من هذه الانشطة من حيث توقيت تأثيرها على المبيعات .

أما المشكلة الثانية فهى مشكلة تتعلق بالجوانب التنظيمية أو بالدافعية . فمثلاً اذا وجدت بعض الانشطة التى تعد انشطة متعثرة فان المنظمة قد تعمل على التخلص منها أو تصفيتها . ومثل ذلك الأمر لايعد امراً سهلاً بالنسبة للمنظمة نظراً لدرجة الاعتمادية العالية داخلها بين الاقسام أو الادارات المختلفة بها . فالتخلص من أحد الانشطة أو تصفيتها لا يتعلق بوحدة الانتاج وحدها ، ولكنه يؤثر على التسويق ، والافراد والنشاط المالى ....الخ . ومثل هذه الدرجة العالية من الاعتمادية والتداخل بين الوحدات يجعل من استخدام استراتيجيات التصفية أو التخلص عملاً صعباً للغاية . كذلك فان احتفاظ المنظمة بالروح المعنوية العالية للافراد مع وجود تصنيف للانشطة بأن ذلك نشاط جيد يدر نقدية للمنظمة ، وآخر متعثر لابد من التخلص منه ليس بالأمر السهل . كذلك قد لايفهم الاداريون المسئولون عن الانشطة التى تدر عائداً ودخلاً كبيراً للمنظمة لماذا لاتخصص لهم الادارة العليا حجماً كبيراً من الاستثمار مع أن انشطتهم هى التى تدر الدخل النقدى الكبير للمنظمة . وعدم تفهم الأمر قد يؤدى الى انخفاض دافعية هؤلاء الاداريين . كذلك فان معرفتهم بأن انشطتهم قد تم وضعها فى مرحلة مبدئية تمهيداً لتصفيتها والتخلص منها فيما بعد قد يؤدى الى شعورهم بالتوتر والخوف الشديد والذى يؤثر على دافعيتهم للاداء الجيد .

ويقترح هوفر وشيندل ضرورة استخدام نماذج المحفظة على مرحلتين أساسيتين (Hofer and Schendel , 1978) :

أولاً : استخدام نموذج جماعة بوسطون الاستشارية (BCG) في الحصول على صورة مبدئية للمحفظة وذلك نظراً لبساطته الشديدة . ويساعد هذا النموذج فى اظهار تلك الانشطة أو الوحدات الهامة للمنظمة ، وتلك التى تحقق اداء يقل كثيراً عن ما كان مخططاً لها .

ثانياً : القيام بتحليل اكثر عمقاً وذلك بهدف التوصل الى الاختيارات الاستراتيجية البديلة والمناسبة لكل وحدة من وحدات المنظمة أو لكل نشاط من انشطتها . وفى هذا الصدد يقترح هوفر وشيندل استخدام نموذج شركة جيترال اليكتريك ، أو نموذج هوفر . ويفضل استخدام نموذج شركة جيترال اليكتريك اذا كانت المنظمة تتكون من وحدات أو انشطة تتصف كل منها بتقديم عدد من المنتجات الى عدد من الاسواق . أما اذا كانت المنظمة تتكون من وحدات أو انشطة تتعامل كل منها مع منتج واحد أو مجموعة متشابهة من المنتجات فان نموذج هوفر يعد اكثر ملائمة فى هذه المرحلة من التقييم .

أسلوب تحليل الفجوة :

إن هذا الاسلوب هو عبارة عن مقارنة الاداء الحالى للوحدات التابعة للمنظمة أو لانشطتها (منتجات أو أسواق) بالاداء المخطط لها (الأهداف) . وعندما لاتصل معدلات الاداء الحالية لهذه الوحدات أو الانشطة لأهدافها فانه يكون لزاماً على المنظمة أن تستخدم استراتيجية جديدة للقضاء على هذه الفجوة . فعلى سبيل المثال لقد كانت شركة جيربر Gerber والتى تقدم منتجات الاطفال تحدد استراتيجياتها فى الجملة الآتية : « الاطفال هم ميدان اعمالنا الوحيد » . ولكن بعد أن أشارت احصاءات السكان أن هناك اتجاهاً مطرداً نحو تقلص عدد المواليد الجديدة فقد قامت المنظمة باستبعاد كلمة « الوحيد » من الجملة التى تعكس رسالتها واضافت الى خط منتجات الاطفال بعض خطوط المنتجات الأخرى .

وقبل أن تقوم الادارة بتغيير استراتيجيتها المستخدمة بأخرى جديدة حتى تتمكن من القضاء على الفجرة الموجودة بين الاداء الحالى والمستهدف فانها لابد وأن تتأكد من توافر أربعة شروط أساسية (Steiner , Miner , and Gray , 1986) :

(١) التأكد من وجود فجوة حقيقة بين الاداء الحالى والمستهدف . فمثلاً اذا كان هدف النشاط أو الوحدة تحقيق معدل عائد على رأس المال المستثمر مقداره ١٠٪ وحقق النشاط عائداً مقدار ٩٪ فانه لاتوجد فجوة . ولكن اذا حقق النشاط عائداً مقداره ٢٪ فان الفجوة توجد بين الاداء الفعلى والمستهدف . ومعنى ذلك أن الفارق لابد وأن يكون كبيراً وملحوظاً ومؤثراً قبل أن نعتبر ذلك الفارق فجوة تستحق تغييراً فى استراتيجية المنظمة .

(٢) أن تستحق هذه الفجوة اهتمام الادارة بها وأخذها فى الحسبان ومحاولة التغلب عليها . فقد يكون الفارق كبيراً بين الاداء المستهدف والحالى ولكن هذا الفارق يتعلق بجانب غير مؤثر على أداء المنظمة ومن ثم لايستحق الاهتمام به وانفاق وقت وجهد الادارة عليه .

(٣) لابد وأن يكون لدى المنظمة دافع قوى للقضاء على الفجوة . فمن المعروف أن المنظمة لايمكن أن تحقق كل الاهداف التى تسعى الى تحقيقها . فهناك عدد من الأهداف التى قد تتغاضى الادارة عن تحقيقها لعدم أهميتها الكبيرة للمنظمة . ومثل هذه الأهمية بطبيعة الحال تختلف من منظمة لأخرى . فمثلا وجود معدل دوران للأفراد مقداره ٣٠٪ قد يعد معدلا سيئاً يجب الاهتمام به فى بعض المنظمات وقد لايعد كذلك فى منظمات أخرى (أى لايجب الاهتمام به) .

(٤) ضرورة أن تؤمن الادارة بأنه من الممكن القضاء على هذه الفجوة . فلو اعتقدت الادارة أن هذه الفجوة توجد لإسباب تخرج عن ارادتها وانها لايمكنها التغلب على هذه الأسباب فانها لن تفكر فى أى بديل استراتيجى يمكن أن يقضى على هذه الفجوة .

وينبغى هنا أن نشير الى حقيقة أساسية تتعلق بأسلوب تحليل الفجوة وهى أن هذا الأسلوب هو أسلوب تقديرى وشخصى بصورة كبيرة . فأهمية الفجوة تتوقف على تقدير من يقوم بالتحليل . وكذلك امكانية استخدام بدائل أخرى للقضاء على هذه الفجوة يعد أمراً تقديرياً راجعاً الى من يقوم بالتحليل . كذلك يعد أمر وضع أسباب لوجود هذه الفجوة أمراً شخصياً .

فمثلاً وجود مجموعة من المديرين الذين يحاولون وضع أسباب لماذا لم تحقق المنظمة عائداً على الاستثمار مقداره ١٥٪ قد ينتهي بتقديم عدد لانهائي من الأسباب نظراً لاختلاف الرؤى بينهم .

ويصلح أسلوب تحليل الفجوة عندما يكون الاداء متأثراً بعدد من الوحدات التنظيمية داخل المنظمة . أما تحليل المحفظة السابق فانه مفيد جداً عندما ترغب المنظمة فى متابعة الاداء الكلى لقطاع محدد من المنظمة (وحدة أو نشاط) .

واذا ما قامت المنظمة باكتشاف الفجوة بين الاداء الحالى والمستهدف ومعرفة أسبابها فانها يمكنها أن تستخدم عدداً من التصرفات والتى يمكن بواسطتها القضاء على (أو تخفيف) هذه الفجوة . ومن أهم هذه التصرفات ما يلى :

(١) القيام بتغيير الخطط الاستراتيجية الحالية للوحدة أو النشاط موضع التقييم .

(٢) إضافة بعض الوحدات أو الانشطة (منتجات أو اسواق) الاضافية الى الوحدات أو الانشطة الموجودة حالياً .

(٣) التخلص من الوحدات أو الانشطة التى يتصف الاداء فيها بالسوء أو التدهور .

(٤) استخدام بعض التصرفات السياسية بغرض تغيير الظروف التى أدت الى سوء الاداء .

(٥) تخفيض مستوى الاداء المستهدف لبعض الوحدات أو الانشطة على أن يكون ذلك هو الحل الآخير الذى تقوم به المنظمة . وعادة ما يتم استخدام هذا التصرف بمصاحبة وجود ادارة جديدة للنشاط أو الوحدة والتى تخفض من حجم الأهداف لتحسين فعالية الاداء وذلك فى الأجل القصير فقط .

معايير اختيار الاستراتيجية المناسبة :

بطبيعة الحال تتطلب عملية الاختيار الاستراتيجى وجود عدد من

البدائل الاستراتيجية أمام المنظمة والتى يمكن استخدامها لمواجهة موقف الوحدات أو انشطة الاعمال بها . وتعد هذه العملية عملية سهلة اذا كان هناك بديل واحد متفوق بوضوح على كل البدائل الأخرى المتاحة . ولكن ذلك لايحدث فى الواقع العملى . ففى الواقع العملى نجد أن هناك عدد من البدائل الجيدة أمام المنظمة ويكون عليها أن تختار أفضلها . وما نود أن نؤكد عليه أن اختيار المنظمة لأحد البدائل الاستراتيجية قد تتم عن قصد ووعى ، أو قد يتم هذا الاختيار لاشعورياً (عن غير قصد أو وعى) ، أو قد يتم الاختيار عن طريق عدم قيام الادارة بأى عمل (لاحظ أن الامتناع عن الاختيار هو فى حد ذاته اختيار) .

واذا أرادت المنظمة أن تختار أفضل البدائل الاستراتيجية عن قصد ووعى كامل فانها يمكنها الاستعانة بعدد من المعايير والتى يؤدى استخدامها الى التقليل من عدد البدائل المتاحة ومن ثم تسهيل عملية الاختيار ذاتها . وبطبيعة الحال سوف تختلف هذه المعايير من منظمة لأخرى ولكنها بصفة عامة تنتمى الى ستة مجموعات أساسية من المعايير وهى :

(١) درجة تمسك المنظمة بالماضى .
(٢) اعتبارات المخاطرة والمنفعة .
(٣) التوقيت الملائم للتصرف .
(٤) الموارد المتاحة للمنظمة .
(٥) الجوانب السياسية داخل المنظمة .
(٦) مواطن القوة النسبية للمنظمة .

دعنا ننظر الى هذه المجموعات الستة وكيف تؤثر المعايير الخاصة بكل مجموعة منها على عملية الاختيار الاستراتيجى .

١ - درجة التزام المنظمة بالتصرفات فى الماضى :

أن أول المداخل التى تستخدمها الادارة عند تقرير الاختيار الاستراتيجى هو أن تبدأ مع الاستراتيجيات المستخدمة حالياً ثم تفكر فى عدد من البدائل المماثلة والقريبة من هذه الاستراتيجيات (Lindblom and Dray brooke , 1970 ; and Quinn, 1980) . ومن هنا فان البدائل

الاستراتيجية التى تتاح امام الادارة تكون مقيدة أساساً بالاستراتيجيات المستخدمة حالياً أو التى استخدمت فى الماضى . واستخدام الاستراتيجيات الحالية فى تنمية عدد من الاستراتيجيات البديلة يؤدى الى التقليل من الوقت والجهد اللازم لتنمية عدد من البدائل الاستراتيجية الجديدة . ولكن على الوجه الآخر ، فان استخدام هذا الأساس قد يقلل فرصة التغيير أمام المنظمة كما لايسمح لها بالتفاعل والاستجابة مع البيئة المحيطة بها . وتشتمل هذه المجموعة على معيارين هما درجة التزام الافراد ، ودرجة التزام المنظمة .

(أ) درجة التزام الأفراد : تشير البحوث فى هذا المجال الى أن الافراد يلتزمون بالتصرفات الحالية بصورة اكبر عندما يكون الاداء المترتب على هذه التصرفات غير مرضياً ويكون هذا التصرف قد تم اختياره بواسطتهم وبمحض ارادتهم (Staw , 1976) . وقد يتم تبرير هذا السلوك بأن التصرف الذى يتم تطبيقه لم يمنح الوقت الكافى لكى تظهر نتائجه . والواقع أن السبب الحقيقى لهذا السلوك يكمن فى عدم قدرة الافراد على الاعتراف باخطائهم وبأنهم قد جانبهم الصواب عند اختيارهم لهذا التصرف . أو قد يكون السبب الحقيقى هو عدم رغبة الافراد الدخول الى مغامرة الأخذ بتصرفات جديدة تتطلب منهم وقتاً وجهداً لمعرفته وأنهم يفضلون أن يعملوا فيما تعودوا على ادائه . والواقع أن مثل هذه الاسباب لاتمكن المنظمة من أن تقوم بتغيير استراتيجياتها ولابتحسين أوضاعها الحالية .

(ب) التزام المنظمة : هناك بعض المنظمات التى قد تلتزم باستراتيجية محددة وترفض وتقاوم تغييرها . وفى هذا الصدد فان الادارة الخاصة بالمنظمة عادة ماتتمسك باحداث قد حدثت فى الماضى وكانت ناجحة على الرغم من عدم وجودها حالياً للدفاع بها عن الاستراتيجية المستخدمة . ومثل ذلك الجمود الفكرى يؤدى الى وجود حائلاً بين الادارة وبين قدرتها على المناقشة ، أو المفاوضات الخاصة بالاستراتيجيات الجديدة (cyert and March , 1977) . وقد أوضح مينتزبرج عدداً من الطرق التي تؤدى الى تأثير الاستراتيجية المستخدمة فى الماضى على تقييم الاستراتيجيات البديلة والمقترحه لمواجهة المستقبل وهى '(Mintzberg, 1972)' :

(١) الاستراتيجية القديمة الناجحة يصعب تغييرها كثيراً عن الاستراتيجيات الحديثة أو غير الناجحة .

(٢) عندما تبدأ المنظمة فى استخدام استراتيجية معينة فان الاجراءات البيروقراطية ، والافراد المشبعون بالروتينية فى الاداء يحاولون الابقاء عليها الى اكبر فترة ممكنة . فالاستراتيجية تبدأ بدفعها من أعلى إلى أسفل ،ثم يلتقطها المديرون فى المستويات الدنيا ويحاولون جذب الادارة العليا لكى تبقى عليها لأطول فترة ممكنة .

(٣) عندما تبدأ الاستراتيجية المعمول بها فى المنظمة فى الضعف من خلال ظهور عدد من المشاكل فى استخدامها فان المنظمة قد تلجأ الى تدعيمها بعدد من الاستراتيجيات الفرعية حتى يتحسن اداؤها بدلاً من العمل على تغيير الاستراتيجية واستبدالها بأخرى .

(٤) عندما تصبح الاستراتيجية المدعمة بعدد من الاستراتيجيات الفرعية المكملة غير قادرة على مواجهة التغيرات التى تحدث فى البيئة وتظهر مساوئها بشكل كبير جداً فان الادارة تبدأ فى اجراء تغيير جوهرى من خلال استخدام أحد الاستراتيجيات البديلة .

(ج) معضلة الاتساق / والتغيير : من الأشياء الهامة والتى ينبغى أن تهتم بها المنظمة عند تقديم استراتيجية جديدة معضلة الاتساق والتغيير Consistency / change paradox . فترافق وتناسب الاستراتيجية الجديدة مع الاستراتيجيات الأخرى ، ومع اغراض المنظمة ورسالتها وأهدافها يعد أمراً هاماً جداً عند اختيار بديل استراتيجى جديد (Tilles , 1983 and Aaker , 1984) . ومثل هذا الشرط يعنى عدم اختيار أى استراتيجية جديدة والتى تختلف اختلافاً كبيراً عن الاستراتيجيات المستخدمة حالياً بواسطة المنظمة . ومن هنا يبدو التعارض الشديد بين الاتساق والتغيير فالاتساق يفرض على المنظمة أن تقوم باختيار استراتيجية متشابهة الى حد كبير مع الاستراتيجيات الأخرى والمستخدمة حالياً بواسطتها . والواقع أن هذه المعضلة قد لاتظهر أمام كل المنظمات فبدون تعرض المنظمة لسوء شديد فى الاداء فانه لايوجد ما يدعوها التى التحول الى بعض الاستراتيجيات الجديدة . وبمعنى آخر اذا كان الاداء يوجد

به مشاكل محدودة ، وأن الاداء مرضى الى حد ما فانها تستطيع أن تحسن هذا الاداء دون حاجة الى اجراء تغيير جذرى فى طبيعة الاستراتيجيات المستخدمة . فالتغيير اذن مرتبط بسوء الاداء بشكل واضح وكبير أما فيما عدا ذلك فما الذى يدعو المنظمة الى القيام بتغيير جوهرى فى استراتيجياتها ؟

٢ - اعتبارات المخاطرة والمنافع :

الواقع ان الخطر الذى تواجهه المنظمة عندما تخصص أموالها للاستثمار فى بعض المجالات هو تفاوت مقدار واحتمالات العائد من كل استثمار . ومن هنا فان الاستراتيجية ذات المخاطر المنخفضة هى تلك الاستراتيجية التى يترتب على الاستثمار فيها عائداً معقولاً ومضموناً الى حد كبير . أما الاستراتيجية التى تتصف بالمخاطر العالية فهى تلك الاستراتيجية التى قد يترتب على الاستثمار فيها إما تحقيق عائد عالى ، أو تحقيق عائد منخفض ، أو حتى تحقيق خسارة محتملة . ولايوجد أى نوع من التقييم والذى يؤدى الى استبعاد المخاطر بالكامل لأى استراتيجية . ولكن التقييم يؤدى الى توضيح تلك الاستراتيجيات ذات المخاطر المنخفضة وتلك الاستراتيجيات ذات المخاطر المرتفعة .

وفى صدد معيار المخاطر والمنافع يهمنا أمران آساسيان (هما معياران فرعيان داخل هذه المجموعة) ، ويتمثل الامر الاول فى تحديد ما اذا كانت المنظمة من النوع الذى يتجنب المخاطر أو من النوع الذى يتقبلها . أما الأمر الثانى فهو العلاقة بين درجة التأكد من المنافع أو المخاطر وعملية الاختيار الاستراتيجى .

(أ) تجنب المخاطر أم تقبلها ؟ إن تلك المنظمات أو الافراد التى تقبل الدخول فى نشاط يتصف بدرجة محدودة جداً من المخاطر هى منظمات أو افراد يتصفون بأنهم متجنبون للمخاطرة Risk Averters . أما المنظمات التى تقدم على بعض الانشطة وهى تعلم درجة المخاطر العالية المصاحبة لها وذلك بغرض تحقيق معدل عائد اكبر على رأس المال المستثمر فى النشاط فانهم يتصفون بكونهم متقبلون للمخاطرة Risk Takers . ومعظم المنظمات التى تتجنب المخاطرة منظمات تأخذ دائماً بالاستراتيجيات

الدفاعية وذلك لمواجهة أي تغيرات تحدث فى البيئة . كذلك فان هذه المنظمات تعتمد اعتماداً كبيراً على الاستراتيجيات السابق استخدامها حيث تقل معها درجة المخاطر . وعلى العكس من ذلك فان المنظمات التي تتقبل المخاطرة تأخذ عادة بعدد كبير من الاستراتيجيات الجديدة ، كما أنها تعمل دائماً على التأثير فى البيئة وعلى التغيرات التى تحدث بها .

وما يهمنا هنا أن نشير اليه الى أن كلا النوعان من المنظمات يعد جيداً اذا تناسب الاتجاه الخاص بالمنظمة مع طبيعة البيئة التى تعمل بها . فالمنظمات التى تعمل فى بيئة متطورة ومتغيرة بصورة مستمرة حيث تتصف بوجود منتجات جديدة ، وتكنولوجى جديد بصورة مستمرة فانها لن تنجح الا اذا كانت من النوع الذى يتقبل المخاطرة بدرجة كبيرة ومن ثم تعمل بصورة مستمرة على استخدام استراتيجيات جديدة . أما تلك المنظمات التي تعمل فى بيئة تتصف بالاستقرار النسبى فانها قد تنجح اذا ما كانت ذات اتجاه يتصف بتجنبها للمخاطرة وباستخدامها لنفس الاستراتيجيات دون تغيير (Lawrence and Lorsch , 1969) . ويوضح الجدول رقم (٦-٣) الخصائص التى ترتبط بالمنظمات المتجنبة للمخاطر ، وتلك التى تتقبلها .

الاعتبارات الاستراتيجية	المنظمات التى تتجنب المخاطر	المنظمات التى تتقبل المخاطر
١ - النظر الى المخاطر	غير مرغوبة	ضرورية
٢ - طبيعة وخصائص البيئة	مستقرة نسبياً	متغيرة
٣ - الاتجاهات التنافسية	دفاعية	هجومية
٤ - الاتجاه نحو الابتكار	غير ضرورى ومضيعة للأموال	ضرورى للاستمرار والبقاء
٥ - نطاق البدائل الاستراتيجية التى تؤخذ فى الاعتبار	ضيق ، وخاصة تلك البدائل التى تكون مماثلة للاستراتيجيات السابقة	متسع ، ويمكن التفكير فى أي بديل ممكن تحقيقه .
٦ - الاستراتيجيات المحتملة	ابقاء الوضع على ما هو عليه ، والتشذيب .	النمو والتوسع .

جدول رقم (٦-٣) يوضح بعض الخصائص للمنظمات التى تتجنب أو تتقبل المخاطرة

(ب) العلاقة بين درجة التأكد والاختيار : إن التحيز الذى يوجد عادة فى الواقع العملى هو تحيز غالبية المنظمات ناحية تجنب المخاطرة . ومعظم الاستراتيجيات التي تتقدم بها الادارة الوسطى الى الادارة العليا للمنظمة هى استراتيجيات ذات مخاطر محدودة حيث أنها تمثل تعديلاً محدوداً على الاستراتيجيات المستخدمة حالياً بواسطة المنظمة بدلاً من كونها استراتيجيات مبتكرة وجديدة (Carter , 1971) . ويتجه المديرون عادة الى اعطاء وزن اكبر من اللازم للجوانب السلبية المحتملة لأى استراتيجية جديدة مقترحة مما يجعلهم فى النهاية يفضلون استخدام الاستراتيجيات الأقل مخاطرة وهى التى تتشابه مع ما يستخدمونه حالياً من استراتيجيات (Wright, 1979) . كذلك فان الادارى عادة ما يفضل اتباع اجراء تعديلاً فى استراتيجياته الحالية حتى يمكنه أن يحسن من الاداء فى الاجل القصير بدلاً من الاخذ باستراتيجية جديدة قد لاتتحقق نتائجها الا فى الاجل الطويل .

٣ - التوقيت الملائم للتصرف :

هناك العديد من جوانب الوقت والتى تؤثر على تقييم الاختيارات الاستراتيجية البديلة المتاحة أمام المنظمة . ومن أهم هذه الجوانب مقابلة الموعد النهائى للقرار Deadline ، وكذلك الاوقات التى سوف تحتاج فيها المنظمة الى الاموال لانفاقها على الانشطة ومتى سوف تولد هذه الانشطة دخلاً أو عائداً ، ومتى يكون السوق مستعداً لاستقبال نتائج الاستراتيجية الجديدة (منتجات جديدة) .

(أ) الموعد النهائى للقرار : فى بعض الاحيان يكون الموعد النهائى لاتخاذ القرار بشأن الاختيار الاستراتيجى بعيداً عن سيطرة وتحكم الادارة التى تتولى القيام باتخاذ القرار . فمثلاً اختيار استراتيجية التنويع الخارجى من خلال الاندماج لايتحدد موعده بناء على رأى الادارة الخاصة بالمنظمة ولكن قد يتحدد بواسطة المنظمة الأخرى التى سوف تندمج معها المنظمة . وحتى فى الظروف التى يتحدد فيها الموعد النهائى للقرار بواسطة المنظمة نفسها فان ذلك الموعد قد يؤدى الى التقليل من عدد البدائل التى يمكن أن تقوم الادارة بتقييمها نتيجة لعامل ضغط الوقت . كذلك قد يؤثر

الوقت المتاح للادارى على حجم المعلومات التى يمكن جمعها عن البدائل الاستراتيجية التى يطلب منه تقييمها .

(ب) وقت الانفاق والعائد : إن الوقت الذى سوف تحتاج فيه المنظمة الى أموال للانفاق منها على الانشطة المرتبطة بالاستراتيجية التى يتم اختيارها يعد عاملاً هاماً فى الاختيار . والادارة عادة ما تركز دائماً على الأجل القصير . وعلى الرغم من أن ذلك ضرورى لاستمرار المنظمة فى الأجل الطويل الا أن التركيز الدائم على الاجل القصير لايضمن حسن الاداء للمنظمة فى الاجل الطويل . فمثلاً تأجيل صيانه المبانى أو الالات قد يقلل من الانفاق ومن تحسين الربح فى الاجل القصير ، ولكن ذلك يؤدى الى الحاجة الى نفقات اكبر من الصيانة وتقلص الربح فى الاجل الطويل . ومن هنا فان على الادارة أن تخطط دائماً لكى يتم الانفاق بصورة تضمن تحقيق نتائج جيدة فى الأجل القصير والطويل معاً .

كذلك فان النتائج والعائد من النشاط يعد عاملاً هاماً فى تقييم البدائل الاستراتيجية . فكلما طالت الفترة الزمنية المطلوب انقضاؤها قبل حصول المنظمة على العوائد كلما تعرضت المنظمة لمجموعة من المشاكل والمخاطر . فهذه العوائد الى يمكن أن تتحقق في الاجل الطويل قد تكون عرضه للضياع بفعل أثر المنافس ، أو تغيير فى الاسواق والبيئة . وعندما تكون العوائد من النوع الذى يتحقق فى الاجل الطويل فلابد وأن تكون اكبر من عوائد الاستراتيجيات التى تتحقق فى الاجل القصير حتى يمكن تعويض درجة المخاطرة العالية التى تتحملها المنظمة فى انتظارها لهذه العوائد . ويكون على المنظمة أن تختار الانتظار فى مقابل عائد كبير ، أو الحصول على عائد محدود فى زمن قريب .

(ح) استعداد السوق : من العوامل الهامة عند تقييم الاستراتيجيات البديلة المتاحة للمنظمة درجة استعداد السوق لاستقبال النتائج المترتبة على كل استراتيجية . فالمنظمة الى تتبع استراتيجية جديدة والتى يترتب عليها انتاج وتسويق منتج جديد لايكون هناك طلباً عليه فى الاسواق قد تتوقف عن هذه الاستراتيجية على الفور . ولقد حدث ذلك فى

الولايات المتحدة الامريكية عندما قامت شركة فورد بتقديم سيارة صغيرة الحجم فى خلال الستينات والتي تعد سيارة اقتصادية فى استهلاك الوقود ولكن السوق الامريكى رفض هذه السيارة مما دعى الى وقف انتاجها . كذلك فقد قامت شركة RCA بسحب منتجها الفيديو ديسك من الاسواق نظراً لعدم تقبل المستهلك له والذى أدى الى توقف الشركة عن انتاج هذا المنتج بالكامل .

٤ - الموارد المتاحة للمنظمة :

إن المعيار الرابع الذى يتوقف عليه الأختيار الأستراتيجى للمنظمة هو حجم الموارد المتاحة لها . والموارد لها أهميتها من زاويتين وهما أنها قد تمثل حدوداً على ما يمكن للمنظمة أن تقوم به ، كما أنها - على الجانب الآخر يمكن أن تكون مصدراً من مصادر القوة التي تتمتع بها المنظمة . وتشمل العناصر الخاصة بالموارد ذات الأهمية الخاصة للمنظمة كل من الأموال ، والتسهيلات المادية ، والموارد البشرية .

(أ) الأموال : إن أهم جانب من الأموال هى تلك الأموال النقدية Money .فتوافر النقدية للمنظمة تمكنها من التعامل مع البدائل المتاحة بصورة عالية المرونة . وتصل هذه المرونة فى التعامل مع البدائل الى حدها الأقصى اذا إحتفظت المنظمة بأصولها فى صورة نقدية أو فى صورة ذات سيولة عالية . ولسوء الحظ فان الأصول ذات السيولة العالية هى أقل انواع الأصول التى تدر عائداً على الاستثمار فى الاجل الطويل . فالاستثمار الطويل الأجل فى أصول ذات سيولة منخفضة مثل الاستثمار فى الآلات أو المعدات ، أو حتى الافراد هو الذى يحقق عائداً أكبر فى الاجل الطويل من الاستثمار القصير الأجل والذى يتمتع بسيولة عالية . ورغم ذلك فان الاستثمار الطويل الاجل يجعل أموال المنظمة مقيدة فى هذا الاستثمار مما يقلل من قدرتها عل انتهاز أى فرص قد تلوح فى الافق بصورة مفاجئة .

ومما سبق فان المهة الأولى لرجال الادرة عند اختيار احد الاستراتيجات هى توفر الاموال اللازمة للانفاق منها على هذه الاستراتيجية . وقد يتأتى ذلك من خلال استخدام الأموال المخصصة للاستثمار ، أو من خلال التخلص

من بعض الاستثمارات الحالية بغرض الحصول على الأموال اللازمة للاستثمار الجديد . والواقع أن تحليل المحفظة الذى تعرضنا له من قبل هو تحليل يساعد الادارة فى تقرير أى أنواع الاستثمار يتم التخلص منها بغرض توفير الاموال المطلوبة .

(ب) التسهيلات المادية : تتضمن التسهيلات المادية المتاحة للمنظمة كل من اللأبنية ، والآلات والمعدات . والواقع أن القيمة الاستراتيجية للتسهيلات المادية تأتى من موقعها بالنسبة للسوق ، أو مصادر العمالة ، أو مصادر الموارد الأولية ، أو مواقع المنظمات المنافسة فى السوق . والموارد المادية ذات الموقع الاستراتيجى تمثل أصلاً هاماً للمنظمة. ولكن على الرغم من ذلك فان قيام المنظمة بالاستثمار فى هذه التسهيلات قد يحد من قدرتها على استغلال الفرص التى قد تتاح أمامها فى الاسواق (نظراً لوجود الأموال فى هذه الاستثمارات لفترة طويلة) . ولذلك فانه ينبغى على الادارة عند رغبتها فى التوسع فى التسهيلات المادية أن تسأل نفسها هذا السؤال « لو أننا قمنا بالاستثمار فى هذه التسهيلات ، ثم اتضح أن هذا الاستثمار هو استثمار غير ناجح ، فما هى درجة الصعوبة التى يمكن أن تواجه المنظمة فى ايجاد استخدام آخر لهذه التسهيلات ؟ » . معنى ذلك أن المنظمات عندما تترسع فى الاستثمار فى هذه التسهيلات تفضل التوسع عن طريق استخدام تلك الآلات أو الابنية التي تتصف بدرجة عالية من المرونة . وتعنى المرونة فى هذه الحالة القدرة على استخدام هذه التسهيلات فى اكثر من مجال مع اجراء أقل تعديلات عليها .

(ج) الموارد البشرية : لاشك وأن الموارد البشرية المتاحة للمنظمة تمثل أحـد المؤشرات الهامة عند قيام المنظمة باختيارها الاستراتيجى . ولايعقل أن تتوافر للمنظمة طاقات بشرية ذات قدرة عالية جداً فى جميع المجالات الوظيفية . فبعض المنظمات تتمتع بكفاءة عالية فى مجال التسويق ، وبعضها الآخر فى مجال الانتاج ... وهكذا . وعندما يتم تقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة فانها لابد وأن تراعى تلك القدرات البشرية المتوافرة لديها سواء تعلقت هذه القدرات البشرية بالناحية الادارية أو الناحية التشغيلية .

(٥) الجوانب السياسة داخل المنظمة :

لاشك وأن السياسة والسلوك السياسى هو جزء لايتجزأ من المنظمة ، فالسلوك السياسى هو جزء من عملية ادراك الافراد داخل المنظمة للتغيرات التى تحدث فى البيئة ، وطريقة الاستجابة لهذه التغيرات . كذلك فان العملية الخاصة بتحديد أهداف المنظمة ، واعداد هيكل العمل اللازم لتحقيق هذه الاهداف هى عملية تتضمن بعداً سياسياً فى التأثير على اعضاء التنظيم حتى تحصل الادارة العليا على تأييدهم لهذه الأهداف ، وطرق العمل لتحقيقها . كذلك فان معرفة الهيكل السياسى للتنظيم ، ومعرفة الأفراد ذوى القوة والنفوذ داخل المنظمة ، والآراء الخاصة ببعض الافراد ذوى القوة والنفوذ ، وحضارة المنظمة بصفة عامة تعد ايضاً من الأمور السياسية الهامة عند القيام بالاختيار الاستراتيجى . حيث أن مثل هذه المعرفة تضمن أن يكون هذا الاختيار اكثر واقعية ، واكثر قبولا من كل الاطراف التى تعمل فى المنظمة . وسوف نعود الى مناقشة هذا الجانب مرة أخرى فى الفصل القادم . ولكن هناك بعض الامور المتعلقة بالجانب السياسى تخص الادارة العليا ، وأمـــور أخرى تخص الادارة الوسطى يهمنا أن نعرض لها الآن .

(أ) الجوانب السياسية للادارة العليا : بطبيعة الحال تكون الادارة العليا فى مركز يسمح لها بالتأثير الشديد على ابعاد القوة السياسية ، كما أنها تكون دائماً محلاً لمجهودات الافراد فى الحصول على القوة المطلوبة لهم بغرض التأثير على المنظمة . فعملية تقرب الافراد الآخرون الى رجال الادارة العليا هى عملية لاتتأى عن محاولتهم اكتساب مزيداً من القوة والسيطرة .

وهناك العديد من القرارات التى تعكس درجات القوة والنفوذ داخل المنظمة مثل القرارات المرتبطة بتحديد مراكز المسئولية ، أو قرارات السيطرة والاشراف على بعض وحدات الاعمال ، أو قرارات تخصيص الميزانية ، وغيرها . ومثل هذه القرارات لابد وأن يتم اتخاذها بناء على استراتيجية محددة . وحيث أن الاستراتيجية هى التى تؤثر على هذه القرارات فان كل مراكز القوة فى المنظمة تسعى الى أن تشارك فى اختيار هذه الاستراتيجية . والواقع أن الادارة العليا هى اكثر المراكز تأثيراً على اختيار

الاستراتيجية وذلك من خلال ما تملكه من قدرة على الاقناع ، أو الاقتراح ، أو التشجيع ، أو التدعيم والتأثير ، أو حتى أصدار الاوامر . ومن هنا يمكن القول بأن الادارة العليا هى التى تضع شكل الحضارة التنظيمية المرغوبة من قبلها .

(ب) الجوانب السياسية والادارة الوسطى : الواقع أن الادارة الوسطى تقع فى موقف وسط بين الحصول على تأييد وتعاون الاداريين فى المستويات الدنيا ، وكذلك الحصول على رضا وقبول الادارة العليا . والقبول والرضا يعد عنصراً هاماً لأن الادارة العليا هى التى تقوم بتقييم اداء مديرى الادارة الوسطى وتقرر ترقيتهم من عدمه . كذلك فان حصول الادارة الوسطى على تأييد ومقاومة الادارة الدنيا هو امر ضرورى لوضع اعمالهم موضع التنفيذ . ومن هنا فان المهمة الأساسية لرجال الادارة الوسطى هى الاحتفاظ بدرجة كبيرة من المستويات الادارية الأقل ، وكذلك الاحتفاظ بموافقة ورضا الادارة العليا .

ومن هنا فان رجال الادارة الدنيا يتوقعون من رجال الادارة الوسطى أن يقوموا بخدمتهم والعمل على حصولهم على مايريدونه من موارد ، وخدمة مصالحهم ، ولكن رجال الادارة العليا يتوقعون من رجال الادارة الوسطى أن يراعوا مصلحة التنظيم ككل . ولا شك أن تحقيق التوازن بين مصالح الادارة الدنيا ومصلحة التنظيم ككل هو أمر فى غاية الصعوبة . فتركيز رجال الادارة الوسطى على مصلحة الوحدات التابعة لهم قد يؤدى الى اتهامهم بواسطة رجال الادارة العليا بأنهم يحاولون بناء امبراطورية خاصة داخل المنظمة وبأنهم لايهتمون بمصلحة المنظمة ككل . وكذلك فان تركيز الادارة الوسطى على تحقيق المصلحة العامة للمنظمة قد يؤدى الى اتهامهم من قبل رجال الادارة الدنيا بأنهم قد باعوهم الى رجال الادارة العليا ، وانهم يرغبون فى تحقيق مصالحهم الشخصية على حسابهم .

ومن هنا فانه ينبغى على رجال الادارة الوسطى أن يكونوا على وعى تام بالواقع السياسى داخل المنظمة وذلك بهدف الاحتفاظ بدرجة عالية من التوازن بين عدد من مراكز اتخاذ القرارات الاستراتيجية ذات القوة والنفوذ داخل المنظمة والتى احياناً قد تكون متعارضة ومتنازعة .

(٦) القوة النسبية للمنظمة :

إن احد الجوانب الهامة عند الاختيار الاستراتيجى أن تراعى المنظمة فى هذا الاختيار تلك الجوانب التى تمثل قوة نسبية للمنظمة فى الصناعة التى تعمل بها . فمن الواضح أن المنظمة التى تتمتع بحصة كبيرة فى السوق سوف تقوم باستخدام استراتيجيات تختلف عن تلك التى لها حصة محدودة فى هذا السوق . كذلك فان المنظمات التى تتمتع بمنتج قوى فى السوق سوف تستخدم استراتيجيات مختلفة عن تلك التى تستخدمها المنظمات ذات المنتج الضعيف . ومن هنا فاننا سوف نلقى الضوء هنا على المنظمات ذات الحصة الكبيرة فى السوق ، والمنظمات ذات الحصة المحدودة ، والمنظمات ذات المنتج الضعيف .

(أ) المنظمات ذات الحصة الكبيرة فى السوق : إن معظم الصناعات يوجد بها عدد محدود من المنظمات التى تتولى قيادة الصناعة وتحصل على حصص كبيرة من السوق . وبصفة عامة فان المنظمة المسيطرة على السوق هى التى تقود المنظمات الأخرى فى هذا السوق ، وهى التى تحرك عملية تغيير السعر فى الاسواق (Kotler , 1985) . ومن الشركات المعروفة عالميا شركة جينرال موتورز ، وشركة أى . بى . إم . ، وشركة زيروكس ، وشركة بروكتر وجامبل ، وشركة الكوكاكولا . والهدف الاساسى لهذه الشركات هى أن تحتفظ بهذا المركز القيادى فى السوق .

ومن الاستراتيجيات التى تصلح للاحتفاظ بالمركز القيادى فى السوق استراتيجية التوسع فى أسواق المنظمة ، ويمكن التوسع فى الاسواق عن طريق الوصول الى مستخدمين جدد ، أو استخدام المنتج بمعدل اكبر بواسطة المستخدمين الحاليين ، أو من خلال اكتشاف وترويج بعض الاستخدامات الجديدة لنفس المنتج .

كذلك فان المنظمات القائدة فى السوق قد تتبع استراتيجية دفاعية للحفاظ على مركزها القيادى (Miles and Snow , 1979) . ومن الاستراتيجيات الدفاعية أن تقوم المنظمة بجعل عملية التوسع للمنظمات المنافسة عملية صعبة للغاية ، وكذلك عملية دخول منافس جديد الى الاسواق . ومن هذه الاستراتيجيات ما يلى :

(١) تقديم المنظمة لمنتج جديد أو عملية صناعية جديدة تحتاج الى الاستثمار الدائم والمستمر من قبل المنظمات المنافسة اذا ارادت أن تبقى فى مجال المنافسة مع المنظمة .

(٢) الاحتفاظ بالاسعار بصورة منخفضة محققة هامش ربح منخفض جداً مما يدعو الى عدم تفكير منظمات أخرى الى الدخول فى هذا السوق.

(٣) مواجهة المنظمات التى تدخل الى السوق لأول مرة بحرب سعرية أو حرب ترويجية لاتستطيع هذه المنظمات مواجهتها .

(٤) جعل من الصعب أن يحصل المنافس على تعاون المورد ، أو الموزع من خلال الضغط عليهم بأن المنظمة (وهى القائدة فى السوق) لن تتعامل معهم اذا تعاونوا مع المنافس .

(٥) تصميم المنتج أو الخدمة بصورة تجعل تحول المشترى الى استخدام منتجات المنافس أمراً صعباً للغاية . ومن أمثلة ذلك قيام شركة سونى (أول شركة تنتج وتقدم الفيديو كاسيت) بانتاج الفيديو بيتاماكس والذى لايمكن معه استخدام أى قطع غيار أو اشرطة الفيديو كاسيت VHS . وكذلك تمنع من تحول المستهلك الى استخدام نموذج VHS حيث أن ذلك يعنى عدم استخدامه للجهاز الاول وهو نموذج البيتاماكس ، وهو أمر مكلف للغاية بالنسبة للمستهلك .

واخيراً فان المنظمة القائدة قد تعمل على زيادة مبيعاتها من خلال زيادة حصتها فى السوق . والواقع أن هذه الاستراتيجية (استراتيجية النمو التوسعى) هى استراتيجية ملائمة للمنظمات القائدة ذات الحجم الصغير من القطاع السوقى . فاذا كانت المنظمة تحصل على ٥٠٪ من السوق أو أكثر فان مثل هذه الاستراتيجية لاتعد استراتيجية جيدة لها . فمثل هذه الاستراتيجية تحتاج الى انفاق ضخم ، كما انها لابد وأن تؤدى الى مواجهة مع المنافس فى صورة حرب سعرية أو ترويجية . كذلك قد يكون من الصعب على المستهلك فى هذه الحالة أن يتحول من العلامة التى يفضلها (علامة المنافس) الى العلامة الخاصة بالمنظمة .

(ب) المنظمات ذات الحصة السوقية المحدودة : يمكن

للمنظمات ذات الحصة المحدودة فى السوق أن تتنافس بنجاح مع المنظمات ذات الحصة الكبيرة فى السوق . ومن الاستراتيجيات الملائمة لهذه المنظمات حتى تتنافس بفعالية مع المنظمات القائدة ما يلى (Porter , 1980) :

(١) تحديد ذلك القطاع السوقى المحدود والذى يتناسب مع جوانب القوة التى تتمتع بها المنظمة . فمثلاً تستطيع الشركات الصغيرة الحجم أن تكون أكثر قدرة من الشركات الكبيرة الحجم فى مجال الانتاج وفقاً للطلب ،و تقديم خدمات أفضل ، وتقديم شروط ائتمان أفضل ، وتلبية الطلبات بصورة أسرع . وتستطيع المنظمة الصغيرة أن تنجح اذا ركزت نشاطها على تلك القطاعات السوقية التى تحتاج الى هذه النقاط .

(٢) استغلال الانفاق على نشاط البحوث والتنمية بصورة اكثر فعالية. فمعظم هذه المنظمات الصغيرة لاتستطيع الانفاق على البحوث بغرض تنمية المعرفة العامة (البحوث الأساسية) ولكنها تركز كل نشاط البحوث لعلاج مشاكل المنتج ، أو العملية الانتاجية مما يجعل الانفاق على البحوث اكثر نفعاً للمنظمة .

(٣) التركيز على الربح والتخصص بدلاً من التركيز على حصة السوق أو التنويع . فمعظم المنظمات الصغيرة الحجم الناجحة تتجه الى ابقاء حجم المنظمة كما هو دون تغيير (Fruhan , 1971) . ومن هنا فهى تركز على التخصص فى نشاط معين ولاتقوم بالتنويع فى انشطتها . كذلك فانها تركز على تحقيق اكبر قدر من الربح بدلاً من زيادة حصة المنظمة فى السوق .

(٤) تدخل الادارة العليا فى العمليات التشغيلية للمنظمة . فالادارة العليا فى المنظمات الصغيرة الحجم تتدخل فى أمور العمل اليومية ولذلك يكونون فى وضع أفضل لعلاج المشاكل عند ظهورها على الفور (Hamermesh , Anderson , and Harris , 1979) .

كذلك من المزايا التى تتمتع بها المنظمات الصغيرة عدم حاجاتها الى استثمارات كبيرة لتقديم منتجات جديدة الى الأسواق . فالمنظمات الكبيرة الحجم كى تحافظ على حصتها الكبيرة فى السوق تقوم بالانفاق الكبير على

المنتجات والافكار الجديدة . وقد لاتتوافر هذه الموارد ، أو قد تتوافر ولاترغب المنظمة الكبيرة فى انفاقها على تقديم منتجات جديدة ولذا فهى فى مقابل ذلك تترك جزء من سوقها للمنظمات الصغيرة الحجم . ومثل ذلك الوضع لايحدث فى المنظمات الصغيرة مما يعد ميزة كبرى لها .

(ج) المنظمات ذات المنتج الضعيف : لابد وأن تقوم المنظمات ذات المنتج الضعيف باختيار استراتيجياتها بحذر شديد وذلك بصرف النظر عن حصتها فى السوق . والواقع أن هذه المنظمات يكون أمامها المفاضلة والاختيار من بين أربع استراتيجيات أساسية : (Christenson ,Cooper and Dekluyver , 1982)

(١) تخصيص كمية كبيرة من الموارد لتحسين المنتج وتطويره .

(٢) تخصيص جزء كبير من الموارد للاحتفاظ بمستوى المبيعات والارباح كما هو .

(٣) محاولة ترك العمل فى هذا المنتج (من خلال التخلص منه أو تصفيته) .

(٤) تخفيض حجم الاستثمار فى المنتج لتخفيض تكلفته أو لزيادة التدفق النقدى منه .

والواقع أن الاستراتيجية الاخيرة هى التي يطلق عليه استراتيجية الحصاد . ومثل هذه الاستراتيجية لاتصلح للاستخدام الا اذا توافرت المؤشرات التالية للمنظمة بشأن المنتج الضعيف :

(١) وجود المنتج فى سوق يتصف بالثبات أو الاتجاه نحو التقلص .

(٢) المنتج له حصة سوقية صغيرة الحجم بحيث يكون مكلفاً جداً أن تحاول المنظمة زيادة هذه الحصة .

(٣) عندما لايقدم المنتج هامشاً مناسباً من الربح .

(٤) عدم انخفاض المبيعات بصورة كبيرة جداً اذا ما تقلص حجم الاستثمار فى المنتج .

(٥) وجود فرص استثمارية بديلة واكثر جاذبية امام المنظمة يمكن أن تخصص لها الاموال .

(٦) المنتج لايمثل جزء هاماً فى محفظة منتجات أو اعمال المنظمة .

(٧) أن المنتج لايقدم اسهاماً هاماً لبقية المنتجات فى محفظة المنظمة .

مراجع الفصل السادس

(1) Aaker, D. (1984), " How to Select a Business Strategy, " California Management Review , Spring , PP. 167 - 175 .

(2) Allan, G. (1976), " A Note on the Use of Experience Curves in Decision Making , " ICC H # 9 - 175 - 174 .

(3) Assael, H. (1985), Marketing Management : Strategy and Action, Boston , Mass. : Kent Publishing Company .

(4) Bettis, R. and E. Hall (1983) , " The Business Portofolio Approach - Where It Falls Down in Practice, " Long Range planning, April , PP. 95 - 104 .

(5) Carter, E. (1971) , " The Behavioral Theory of the Firm and Top Level Corporate Decisions, " Administrative Science Quarterly , PP. 413 - 428 .

(6) Channon, D. (1979), " Commentary to Strategy Formulation: Analytical and Normative Models, " in D. Schendel and C. Hofer (eds.) Strategic Management , Boston: Little, Brown Publishing company .

(7) Christenson, H., A. Cooper , and C. Dekluyver (1982), " The Dog Business : A Reexamination, " Business Horizons, November, PP. 12 - 18 .

(8) Cyert, R. and J. March (1977) , " A Behavioral Theory of Organizational Objectives , " in M. Matteson and J. Ivancevich,(eds.) , Management Classics, Santa Monica : Good Year Publication .

(9) Fruhan, W (1972), " Pyrrhic Victories in Fights for Market Share, Harvard Business Review , September, 95 - 99 .

(10) Hambrick, D., I. Mac Millan , and D. Day (1982), " Strategic Attributes and Performance in the BCG Matrix, " Academy of Management Journal, PP. 500 - 509 .

(11) Hamermesh, R. , M. Anderson, and J. Harris, " Strategies for Low Market Share Business, " Harvard Business Review , May, PP. 95 - 98 .

(12) Harvey, D. (1982) , Business Policy and Strategic Management , Columbus , Ohio : Charles E. Merrill.

(13) Hedley, B.(1976), " A Fundamental Approoch to Strategy Development, " Long Range Planning, December, PP. 2 - 11.

(14) ___________ (1977), " Strategy and the Business Portofolio, " Long Range Planning, February, PP. 9 - 15 .

(15) Hofer, C. (1977) , " Conceptual Cconstructs for Formulating Corporate and Business Strategies, " ICCH # 9 - 378 - 754 .

(16) _____________ , and D. Schendel (1978) , Strategy Formulation : Anlytical Concepts, St. Paul : West .

(17) Kotler, P. (1985) , Marketing Management , Englewood Cliffs, N.J. : Prentice - Hall.

(18) Lawrence, P. and J. Lorsch (1969) , Organization and Environment , Homewood, ILL. : Richard D. Irwin .

(19) Lindblom, C. and D. Draybrooke (1970), A Strategy of Decision, N.Y. : Free Press.

(20) Mintzberg, H. (1972), " Research on Strategy Making, " A cademy of Management , Proceedings .

(21) Miles, R. and C.Snow (1978), Organizational Strategy,

Structure, and Process, N.Y. : Mc Graw - Hill Book Company ,

(22) Porter, M. (1980), Competitve Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York : Free Press.

(23) Quinn, J. (1980), Strategies for Change : Logical Incrementalism, Homewood, Ill. : Richard D. Irwin.

(24) Staw, B. (1976), " Knee - Deep in the Big Muddy : A study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action, " Organizational Behavior and Human Performance , PP. 27 - 44 .

(25) Steiner, G., J. Miner, and E. Gray (1986) , Management Policy and Strategy, N.Y. : Macmillan Book Company .

(26) Thompson, A. and A. Strickland (1987), Strategic Management, Plano, Tex. : Business Publications.

(27) Tilles, S. (1983), " How to Evalute Corporate Strategy, " Harvard Business Review, July, PP. 111 - 121 .

(28) Wright, P. (1974), " The Harassed Decision Maker, " Journal of Applied Psychology, PP. 555 - 561 .

الفصل السابع

وضع الاختيار الاستراتيجى موضع التنفيذ

عادة ما يقال أن أصعب مراحل التخطيط الاستراتيجى قيام الادارة العليا للمنظمة بعملية الاختيار الاستراتيجى . ولكن على الوجه الأخر فان المنطق يفترض أن الاختيار – على الرغم من أهميته – لا يستطيع أن يحقـق الغرض المطلوب منه إلا اذا تم وضعه موضع التطبيق بطريقة صحيحة . ومن هنا فقد بدأت مرحلة وضع الاختيار الاستراتيجى موضع التنفيذ تأخذ أهمية خاصة لدى كتاب الادارة الاستراتيجية .

وتتطلب عملية وضع الاختيار الاستراتيجى موضع التنفيذ تهيئة المنظمة لذلك . وتنطوى عملية تهيئة المنظمة على ضرورة مواجهة الادارة العليا للمنظمة لعدد من القضايا الاستراتيجية . ويمكننا فى هذا الصدد أن نفرق بين القضايا الاستراتيجية العامة ، وتلك القضايا الخاصة . وتشمل القضايا العامة كل من القضايا الآتية :

(١) خلق درجة عالية من التطابق بين الاختيار الاستراتيجي وبين الهيكل التنظيمى للمنظمة .

(٢) تنمية حضارة المنظمة وتحديد مراكز القوة والنفوذ والقوى السياسية داخل المنظمة .

(٣) تهيئة القيادة الناجحة والتى يمكن أن تحقق الاغراض الخاصة بالاختيار الاستراتيجي .

(٤) اعداد السياسات الوظيفية المتخصصة .

أما تلك القضايا الخاصة فهى تشمل القضايا الآتية :

(١) تقديم التغيير فى انشطة المنظمة والتعامل مع مشاكل التغيير .

(٢) تنمية المنظمـة لكى تتلائم مع التغيرات التى تحدث داخلها أو خارجها .

وسوف تتناول هذه القضايا فى هذا الفصل بصورة تفصيلية

القضايا الاستراتيچية العامة :

إن القضايا الاستراتيچية العامة هى تلك القضايا التى تتعلق بكل المنظمات عند تطبيقها لبعض الاختيارات الاستراتيچية .وتلك القضايا تشمل قضية الهيكل التنظيمى ، والحضارة الخاصة بالمنظمة ، وبخلق القيادة التى تستطيع تحقيق الأغراض الخاصة بالاختيار الاستراتيچى ، واعداد السياسات الخاصة بالوظائف الأساسية للمنظمة (كالانتاج ، والتمويل ، ... الخ) . دعنا ننظر عن قرب الى هذه القضايا العامة .

أولاً - خلق التطابق بين الاختيار الاستراتيچى والهيكل التنظيمى :

لقد كان هناك خلافاً فكرياً بين كتاب الادارة الاستراتيچية يدور حول ما اذا كان الهيكل التنظيمى هو الذى يتبع الاستراتيچية التى تم اختيارها أم العكس . ولقد استمر هذا الخلاف الفكرى لعشرات السنوات حتى استقر الأمر أخيراً على أنه من الضرورى أن يتبع الهيكل التنظيمى الاستراتيچيات التى تختارها الادارة العليا للمنظمة وليس العكس (Chandler, 1962) . ولكن على الرغم من ذلك فهناك من يرى أن الاختيار الاستراتيچى لابد وأن يراعى طبيعة الهيكل التنظيمى الموجود بالفعل (Cyert and March, 1963 ; and March and Simon, 1958) . كذلك هناك من يرى بأن العلاقة بين الاختيار الاستراتيچى والهيكل التنظيمى هى علاقة تفاعلية بدلاً من القول بأن واحدا منهما يتبع الأخر (Burgelman, 1983) .

وبصرف النظر عن هذه القضية الجدلية فان من الأفضل أن نقول أن الأمر متروك فى يد الطبقة الادارية التى تقوم باعداد التخطيط الاستراتيچى للمنظمة . فهذه الطبقة تستطيع أن تغير من الهيكل التنظيمى ، كما أنها أيضاً تستطيع أن تغير من الاختيار الاستراتيچى . بل يمكن القول بأن عملية تحديد درجة ملائمة الهيكل للاختيار الاستراتيچى وتحديد الحاجة الى أى تعديل فيه هو اختصاص أصيل وواجب أساسى لمن

يقوم بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة . والواقع أن درجة التطابق الملائمة بين الاختيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي تتوقف على العديد من العوامل الموقفية . وكل البحوث التى أجريت فى هذا الصدد تشير الى أن كل من الاختيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمى فى المنظمات الناجحة لابد وأن يركزا على عدد من الخصائص الخاصة بعلاقة المنظمة مع البيئة الخارجية ، وأن المنظمات الأقل فعالية هى تلك المنظمات التى لم تنجح فى خلق هذا التوافق الاستراتيجى (Lawrence and Lorsh, 1967) .

كذلك فان المراحل التى تمر بها المنظمة فى تطورها ونموها لابد وأن تنعكس على درجة التطابق بين الاختيار الاستراتيجى وبين الهيكل التنظيمى القائم . ومن هنا فان هناك عدد من الأنظمة التى يمكن بواسطتها خلق درجة التطابق المطلوبة بين الاختيار الاستراتيجى والهيكل التنظيمى .

وحتى يمكننا أن نتناول قضية التوافق بين الاختيار الاستراتيجى والهيكل بصورة فعالة فان الأمر يقتضى منا أن نتعرض لبعض الموضوعات الأساسية فى هذا الصدد . وأهم هذه الموضوعات ما يلى :

(أ) أثر مراحل النمو للمنظمة على درجة التطابق بين الاختيار والهيكل .

(ب) أثر بعض العوامل الداخلية على الهيكل التنظيمى وتوافقه مع الاختيار الاستراتيجى .

(جـ) اثر بعض العوامل الخارجية على درجة توافق الهيكل مع الاختيار .

(أ) أثر نمو المنظمة : يجادل مفهوم مراحل نمو المنظمة بأن القضية الاستراتيجية الأولى التى تواجه المنظمة عند مرورها بمراحل النمو المختلفة هى قضية التغيير . فعندما تنمو المنظمات الناجحة ويبدأ حجمها فى الكبر ، وتبدأ فى الدخول الى ميادين أعمال مختلفة ومتنوعة فان هناك عدداً من التغيرات التي تحدث لها والتى لابد من مواجهتها . ومن أهم هذه التغيرات ما يلى (Thain , 1969) :

١ - التغيرات التي تحدث فى الموارد المالية . حيث تزداد الموارد المالية وذلك فى صورة مبيعات ، أو هامش ربح ، أو استثمارات .

٢ - التغيرات فى الحاجة الى الموارد . حيث تزداد الحاجة الى الافراد ، والمواد الأولية ، والاموال النقدية .

٣ – زيادة عدد المنتجات والأسواق التي تتعامل معها المنظمة .
٤ – زيادة الحاجة الى المتخصصين فى عمليات التشغيل الفنية وكذلك فى العمليات الادارية .
٥ – تنوع حجم ، وتعقد ، مخاطر المشاكل التشغيلية والادارية للمنظمة .

ولتفسير أثر مراحل النمو التى تمر بها المنظمة على القضايا الاستراتيجية لها فقد قدمت عدة نماذج فى هذا الصدد . وبمعنى آخر فان هذه النماذج تقترح بأن طبيعة القضايا التي تواجه المنظمة عند تطبيق بعض الاختيارات الاستراتيجية تتوقف بدرجة كبيرة على المرحلة التى توجد بها المنظمة فى مراحل نموها . ومن أشهر النماذج التى قدمت فى هذا الصدد ذلك النموذج الخاص بثين Thain ، ونموذج كانون Cannon ونموذج جرينر Griener (Leontiades , 1980).دعنا نلقى نظرة سريعة على هذه النماذج .

١ – نموذج كانون لمراحل نمو المنظمة : يعد هذا النموذج الذى قدمه كانون من أقدم النماذج التى قدمت لتفسير مراحل النمو التى تمر بها المنظمة وأكثرها شمولاً (Cannon , 1969) . ووفقاً لهذا النموذج فان كانون يجادل بأن المنظمة تمر بخمسة مراحل أساسية فى مراحل نموها مع مراعاة بأن كانون قد أشار الى أنه ليس من الضرورى أن تمر المنظمات فى هذه المراحل بشكل متتابع ، أو انه من الضرورى أن تمر كل المنظمات بكل هذه المراحل . ولكن ما أكد عليه كانون هو أن وجود المنظمة فى مرحلة محددة من هذه المراحل الخمسة سوف تؤثر بالقطع على القضايا الاستراتيجية التى تواجهها المنظمة عند تطبيق اختياراتها الاستراتيجية ، وأنه من الضرورى أن تميز المنظمة هذا الأثر حتى يمكن أن تطبق اختيارها الاستراتيجى بصورة فعالة .

ووفقاً لكانون فان المرحلة الأولى هى مرحلة الملكية الفردية والتي تكون المنظمة فيها صغيرة الحجم وتدار بواسطة مالكها . وفى هذه الفترة فان خط المنتجات يكون محدوداً وصغيراً جداً ، وكذلك فان عدد العاملين بالمنظمة يكون صغيراً . وتعمل المنظمة فى هذه المرحلة على المنافسة فى

قطاع سوقى محدود جغرافياً . وبما أن حجم العاملين يكون صغيراً فان المالك (الادارى) يعرف كل العاملين بالمنظمة معرفة شخصية ، كما أنه يقوم بالاجتماع بهم بصورة غير رسمية ، بل إنه يمكن فى كثير من الاحيان أن يعرف المالك اسماء عملائه ويتعامل معهم بصورة شخصية . وفى ظل هذه المرحلة فان أى هيكل تنظيمى غير رسمى Informal Structure يمكن إن يؤدى الى سيطرة المالك على كل مجريات الأمور فى المنظمة .

وتبدأ المرحلة الثانية وفقاً لكانون عندما تبدأ المنظمة فى النمو وتصل الى نقطة لايستطيع فيها المالك أن يدير كل الانشطة الخاصة بالمنظمة . وهنا تبدأ المنظمة فى تعيين عدد من المديرين والذين تسند اليهم انشطة محددة لادارتها . ولكن فى هذه المرحلة يكون أيضاً حجم الاداريين محدوداً. فمثلاً فى هذه المرحلة قد يعين أحد الافراد ليكون مسئولاً عن الاحتفاظ بالسجلات المحاسبية اللازمة للمنظمة . وهنا يكون الفرد (وحده) مسئولاً عن القيام بهذا العمل دون وجود أى وحدة تنظيمية كاملة لهذا الغرض كذلك قد يكون هناك فرداً مسئولاً عن المبيعات . ولكن مع استمرار المنظمة فى النمو خلال هذه المرحلة تبدأ التقسيمات التنظيمية فى الظهور . فمثلاً الفرد المسئول عن الحسابات يصبح مديراً لوحدة الحسابات ويعاونه فى القيام بهذه المسئولية عدد من الافراد ، وكذلك الفرد المسئول عن المبيعات يبدأ فى كونه مديراً لوحدة المبيعات مع وجود عدد من البائعين .... وهكذا . ومن هنا فان الاقسام الوظيفية تبدأ فى الظهور داخل المنظمة خلال هذه المرحلة .

ويترتب على وجود هذه الاقسام الوظيفية وجود مشاكل متعددة فى عمليات الاتصال والتنسيق فيما بينها . ومثل هذه المشاكل تجعل من عملية التخطيط والتطبيق الاستراتيجى عملية صعبة للغاية . فمثلاً عملية تقديم منتجات جديدة تتصف بالبطء الشديد نتيجة رغبة كل قسم فى معرفة أثر ذلك على العمليات الخاصة به . ويؤدى ذلك الى دخول المنظمة الى المرحلة الثالثة فى مراحل النمو وفقاً لكانون .

وتنطوى المرحلة الثالثة على قيام المنظمة بتغيير الهيكل التنظيمى لها

واعادة بنائه إما على أساس المنتج ، أو على الأساس الجغرافى ، أو على أساس المستهلك . ويؤدى ذلك الى تحسين وزيادة فعالية عمليات الاتصال والتنسيق بين الادارات أو الوحدات التنظيمية المختلفة . ففى ظل ذلك الوضع تستطيع المنظمة أن تسيطر على الارباح أو الخسائر بطريقة اكثر فعالية . كذلك فان المنظمة يمكنها أن تقدم بعض المنتجات الجديدة بصورة سريعة بحيث يمكنها مقابلة حاجات المستهلكين . ولكن المشكلة الاساسية التي تواجه المنظمة فى هذه المرحلة أن كل قطاع تنظيمى قد ينمى لنفسه توجهاته الخاصة بشأن عدد من القضايا مثل جودة المنتج ، أو سعره ، والعلاقات بين العاملين في كل قطاع . وقد يترتب على ذلك وجود نوع من التعارض بين هذه القطاعات التنظيمية مما يجعل من عملية الرقابة والتوجيه للمنظمة ككل عملية صعبة للغاية . ويزداد الأمر سوءاً اذا ما أخذت المنظمة بمفهوم اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات .

ولكى تسترد الادارة العليا عملية الرقابة والسيطرة على المنظمة فان كانون يقترح ضرورة دخولها الى المرحلة الرابعة من مراحل النمو . وفي هذه المرحلة فان المنظمة تقوم بالاستعانة بعدد من الاستشاريين والذين تكون مسئوليتهم الأساسية مساعدة رجال الادارة العليا للمنظمة .

أما المرحلة الخامسة والاخيرة فهى تنطوى على زيادة درجة تغلغل الادارة فى اتخاذ القرارات الاستراتيجية (أى فى الاختيار والتطبيق الاستراتيجى) . ويرى كانون أن ذلك قد يتحقق نتيجة استخدام المنظمة لاستراتيجية التشذيب والتى تنطوى على رغبة المنظمة فى التخلص من بعض المنتجات أو الاقسام واعادة تكوينها بصورة اكثر فعالية . ومعنى ذلك أن هذه المرحلة تنطوى على استعادة الادارة العليا لسلطاتها واستخدام هذه السلطة فى القيام بعمليات الادارة الاستراتيجية . أى أن المنظمة تقلل بذلك من درجة اللامركزية فى اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

٢ - نموذج ثين لمراحل نمو المنظمة: لقد قدم ثين تصوراً مختلفاً بعض الشئ عن ذلك التصور الذى قدمه كانون لمراحل نمو المنظمة . ووفقاً للنموذج الذى قدمه ثين فان المنظمة تمر بثلاث مراحل اساسية من مراحل النمو مع اختلاف طبيعة العوامل التى تهم الادارة العليا في كل مرحلة من هذه المراحل . ويعبر الجدول رقم (٧-١) عن هذه المراحل والعوامل .

العوامل الاساسية	المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
١ - المشاكل الأساسية	البقاء والنمو والتعامل مع المشكلات التنفيذية اليومية	النمو ، والترشيد ، والتوسع فى الموارد ، وتوجيه الاهتمام الى مشاكل المنتجات .	الثقة فى قدرة الادارى على الاستثمار الناجح ، والرقابة على الموارد ذات الحجم الكبير والمتنوع . كذلك أهمية قدرة الادارة فى تشخيص والتعامل مع المشاكل التى تظهر على مستوى الوحدات الكبيرة المستقلة .
٢ - الأهداف	أهداف شخصية وغير موضوعية	الربح والالتزام بالميزانيات الوظيفية المختلفة ، وتحقيق بعض نتائج الاداء المستهدفة .	معدل العائد على رأس المال المستثمر، والربح ، وعائد السهم الواحد .
٣ - الاستراتيجيات	ضمنية وشخصية ، وانتهاز الفرص التى يراها المالك بصورة فورية شخصية .	استراتيجيات وظيفية ، والانطلاق يكون محدوداً بتجربة منتج أو خدمة واحدة فى كل مرة،أو سوق منتج واحد	النمو ، والتنويع ، والانطلاق يأتى من دراسة كل مجالات الاستثمار المتاحة .
٤ - الخصائص الهامة للهيكل التنظيمى	وحدة واحدة ، وادارة الفرد الواحد	وحدة واحدة من الناحية الوظيفية مع مجموعة من الاخصائيين .	وحدات متعددة ، ووجود مكتب استشارى ، ولامركزية القرارات على مستوى الوحدات .

العوامل الاساسية	المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
٥ - أ - القياس والرقابة	شخصية ، وغير موضوعية ، والرقابة تعتمد على حسابات بسيطة واتصالات أو ملاحظات شخصية .	الرقابة تتعدى رقابة الرجل الواحد ، وتقييم العمليات فى المجالات الوظيفية المختلفة تصبح ضرورية وظهور نظم الرقابة التى توجد كجزء من الهيكل التنظيمى .	نظام رقابة رسمى معقد يعتمد على تقييم المقارنة لكل من مقاييس الاداء والمشاكل والفرص ، والقدرات الادارية للوحدات المختلفة التابعة للمنظمة .
ب - مؤشرات الاداء الأساسية	معايير شخصية ، والعلاقة مع المالك، وفعالية العمليات، والقدرة على حل مشاكل العمليات اليومية .	معايير وظيفية داخلية مثل المبيعات والاداء مقارناً بالميزانية ، وحجم الامبراطورية الوظيفية ، ومركز الجماعات ، والعلاقات الشخصية	بعض المعايير غير الشخصية مثل معدل العائد ، والمبيعات، وحصة المنظمة فى السوق ، والانتاجية ، والقيادة فى السوق وتنمية الافراد ، واتجاهات الافراد، والمسئولية العامة
٦ - نظم الحوافز والعقاب	غير رسمية ، وشخصية ، وغير موضوعية تستخدم بغرض السيطرة على قدرة المنظمة فى توزيع الموارد بصورة تحقق الحوافز الشخصية لبعض انشطة الاداء الهامة .	اكثر تنظيماً وتعتمد على سياسات اكثر من الآراء الشخصية	تعتمد على سياسات منتظمة والتى يمكن تطبيقها على كل من العاملين والاداريين مع وجود استثناءات محدودة جداً .

وكما هو واضح فى هذا الجدول فان المرحلة الأولى تشبه نفس المرحلة الأولى فى نموذج كانون وهى مرحلة الملكية الفردية . ففى هذه المرحلة فان ثين يرى بأن المنظمة ككل تكون وحدة تنظيمية واحدة دون تقسيم ، وأنها تتصف بالاعتماد على فرد واحد فى ادارتها والتى تتم بواسطة المالك للمشروع والذى يحتفظ بكل وسائل الرقابة والسيطرة على المنظمة . ومن هنا فان قوة المنظمة ، أو جوانب الضعف بها ، والاداء الخاص بها يتحدد بناءاً على شخصية ، وقدرات ، ونمط الفرد الذى يملكها ولايستعين الادارى (المالك) فى هذه المرحلة بأى مساعدين له . ولذا فانه يقضى يومه غارقاً فى علاج المشاكل والازمات التى تتعرض لها المنظمة . ومثل ذلك الأمر لايوفر للادارى الوقت الكافى للقيام بالعمليات الادارية المختلفة . كذلك فان التوجه الخاص بالادارى يكون عادة توجهاً قصير الأجل ، مع عدم القدرة على التفويض ، أو الثقة فى الآخرين .

وعلى الرغم من كل هذه المشاكل فان المدير قد يكون قادراً على ادارة المنظمة وهى فى هذه المرحلة نظراً لصغر حجم خط المنتجات أو الاسواق التى تعمل فيها المنظمة . فبعض الافراد الذين يملكون القدرة العالية على المثابرة والعمل الدؤوب لساعات طويلة يومياً يمكنهم أن يديروا المنظمة وهى فى هذه المرحلة . ولكن عندما تنمو المنظمة ويبدأ حجم انشطة الأعمال فى النمو والتنوع فان المنظمة تبدأ فى الاستعانة بمفهوم الفريق الادارى Management Team .

ووفقاً لثين فان العلامة الاساسية للمرحلة الثانية فى مراحل النمو هى وجود فريق ادارى والذى يختص بادارة أحد الانشطة والتى تتعامل عادة مع سوق واحد (مثل البنوك أو شركات البترول) . والفريق الادارى يتم تكوينه على اساس التخصص الوظيفى (انتاج ، افراد ....الخ) . وعندما يزداد نمو المنظمة فان كل وحدة يتم تقسيمها الى عدد من الوحدات الفرعية. فمثلاً وحدة التسويق يتم تقسيمها الى وحدة للمبيعات ، وأخرى للاعلان ، وثالثة للبحوث وهكذا . وعادة ما تمر المنظمة فى هذه المرحلة بتجارب التكامل الرأسى أو التنويع الافقى كأساس للتوسع والنمو .

والواقع أن القوة الاساسية لهذه المرحلة من مراحل النمو هى التركيز

والتخصص فى مجال نشاط محدد . ويساعد هذا التركيز والتخصص على زيادة قدرة المنظمة على خدمة المستهلك بطريقة أفضل والاستجابة السريعة للتغيير فى حاجاته . أما نقطة الضعف الاساسية لهذه المرحلة فهى التركيز على منتج واحد وسوق واحد فقط . ومثل ذلك التركيز يجعل المنظمة عرضة للمشاكل والتهديدات الكبيرة اذا ما حدث تغيير فى تفضيل المستهلك .

وتحاول المنظمة التغلب على هذه المشاكل أو التهديدات من خلال الدخول الى المرحلة الثالثة . وتنطوى هذه المرحلة على قيام المنظمة باتباع استراتيجية التنويع المترابط وذلك بالدخول الى عدة ميادين أعمال مترابطة بحيث توجد وحدة مستقلة لكل ميدان والتى تخضع جميعاً لوحدة رقابة واحدة وهى المركز الرئيسى (المكتب الرئيسى). ويتولى الاداريون فى المكتب المركزى عملية ادارة محفظة الانشطة للمنظمة من خلال التخطيط ، وتقييم النتائج ، والعمل مع مديرى الوحدات . كذلك قد تقوم المنظمة فى هذه المرحلة باتباع استراتيجية التنويع غير المترابط سواء داخلياً أو خارجياً من خلال الاندماج أو الحيازة . والمشكلة الأساسية التى تعالج المنظمة فى هذه المرحلة هى مشكلة ظهور الادارة البيروقراطية واللازمة لادارة المنظمة ذات الحجم الكبير ، وذات الاقسام أو الوحدات المتنوعة .

٣ - نموذج جرينر لمراحل نمو المنظمة : يختلف نموذج جرينر عن النموذجين السابقين فى أنه لايناقش أثر مراحل نمو المنظمة على الاختيار الاستراتيجى وهيكل التنظيم ، ولكنه يناقش أثر المراحل على نمط الادارة Management Style . وعلى الرغم من أن النموذج الذى قدمه جرينر هو نموذج يتكون من خمسة أطوار أساسية الى أن كل واحد منها يتكون وفقاً لجرينر من مرحلتين تمثل المرحلة الأولى مرحلة التطور Evolution وهى عبارة عن عملية النمو الهادىء التى تمر بها المنظمة ، أما المرحلة الثانية فهى مرحلة الثورة Revolution وهى عبارة عن التغيير الثورى والسريع والذى يحدث ويمكن التنبؤ به . ويرى جرينر أن المشاكل الخاصة بكل طور من الأطوار تتجمع حتى تصل المنظمة الى نقطة انفجار والتى عندها لايوجد أمام المنظمة أى حل آخر غير الدخول الى طور جديد

من أطوار النمو (Greiner , 1972) ويوضح الجدول رقم (٧-٢) الأطوار الخمسة المقترحة لنمو المنظمة بواسطة نموذج جرينر .

العامل	الطور الاول	الطور الثانى	الطور الثالث	الطور الرابع	الطور الخامس
١ - تركيز الادارة	إصنع وقم بالبيع	فعالية العمليات	التوسع فى السوق	تماسك المنظمة	حل المشاكل والابتكار
٢ - الهيكل التنظيمى	غير رسمى	مركزى ووظيفى	لامركزى وجغرافى	استشاريون وجماعات منتج	مصفوفة فرق ادارة
٣ - نمط الادارة العليا	شخصى وينبع من الملكية	موجه	مفوض	مراقب	مشارك
٤ - نظم الرقابة	نتائج السوق	المعايير والتكاليف	التقارير والربحية	الخطط والاستشارات	الأهداف الموضوعة بالمشاركة
٥ - التركيز فى مجال مكافأة الادارة	الملكية	زيادة الأجور وبعض الاستحقاقات الأخرى	المكافآت الفردية	المشاركة فى الارباح وحرية اختيار تملك اسهم	المكافآت الجماعية للفريق الادارى

جدول رقم (٧-٢) يوضح الاطوار الخمسة لنموذج جرينر لنمو المنظمات

ووفقاً لنموذج جرينر فان الطور الأول يمثل مرحلة الخلق والابداع والتى تدور حول تنمية المنتجات والاسواق الخاصة بالمنظمة . وفى هذا الطور فان جزءاً كبيراً من وقت الادارى ينفق على مواجهة مشاكل العمليات اليومية بدلاً من انفاقها على ادارة المنظمة ككل . كذلك فان هذا الطور يتميز بوجود تأثير شديد لنمط الادارة على توجهات المنظمة . وتكون عملية الاتصالات والهيكل التنظيمى هى عمليات غير رسمية مع وجود درجة عالية جداً من تركيز سلطة اتخاذ القرارات .

وعندما تنمو المنظمة فى خلال هذا الطور فانها تواجه أزمة شديدة فى الحاجة الى القيادة الفعالة حيث تصبح الطرق غير الرسمية للادارة غير جيدة لفقدان عمليات الاتصالات الشخصية سواء مع العاملين أو المستهلكين نتيجة لهذا النمو . وعلى الرغم من أن المدير قد يعمل لفترات طويلة بصورة يومية الا أنه لايستطيع أن يتحمل عبء الادارة بالكامل وبصورة فعالة .

وتنتهى هذه الازمة اما عن طريق الاستعانة ببعض الخبراء والوظيفيين أو احلال المدير بآخر . والواقع أن استخدام الخبراء الوظيفيين هى التى تؤدى بالمنظمة الى الدخول الى الطور الثانى من اطوار النمو .

ويتميز الطور الثانى من النمو بفاعلية العملية الادارية نتيجة الاستعانة بالخبرات المتخصصة فى المجالات الوظيفية (الانتاج ، التمويل ، التسويق ....الخ). وتكون سلطة اتخاذ القرارات فى هذه الحالة مركزة فى يد هؤلاء الاداريين مما يؤدى الى وجود هيكل تنظيمى ذو صبغة رسمية عالية فى اتخاذ القرارات . ولكن مشكلة هذه المرحلة هى انفصال عملية التخطيط الاستراتيجى عن هؤلاء المديرين ووضعها فى يد الادارة العليا . وتواجه المنظمة فى هذه المرحلة أزمة شديدة تتمثل فى محاولة الاداريين فى المستويات الدنيا أن يزيدوا من نسبة مشاركتهم فى التخطيط الاستراتيجى . وتنتهى هذه الازمة باتباع الادارة العليا لسياسة التفويض مما يؤدى الى دخول المنظمة الى الطور الثالث من أطوار النمو .

وتكون نقطة التركيز الاساسية فى الطور الثالث من أطوار النمو على عملية التفويض . ففى ظل هذه الفترة يتم اسناد مسئولية سوق معين ، أو منتج محدد الى ادارى واحد ثم يتم تفويض السلطة الكاملة له بشأن هذا السوق أو المنتج . ومن هنا فان الادارة العليا تكون مشغولة خلال هذه الفترة عن عملية نمو المنظمة نمواً داخلياً أو نمواً خارجياً . ومن المشاكل الأساسية الخاصة بهذه الفترة غياب سيطرة الادارة العليا على الوحدات التى تعمل بصورة لامركزية ، كما ينعدم امكانية التنسيق العالى بينها . ومثل هذه المشاكل هى التى تدفع المنظمة الى الدخول فى الطور الرابع من اطوار النمو .

وتركز فترة النمو الرابعة على خلق درجة عالية من التنسيق بين الوحدات المتعددة للمنظمة ككل . ومن هذه النظم القيام بضم مجموعة من الوحدات اللامركزية فى وحدة أعمال استراتيجية واحدة . كذلك قد تعمل المنظمة على ضم عدد كبير من الاستشاريين اليها والذين يساعدون الادارة العليا فى السيطرة على اعمال المنظمة . والواقع أن هذا الاتجاه يؤدى مرة أخرى الى مركزية اتخاذ القرارات والاعتماد على الاتصال الرسمى . وكل

تصرف على مستوى الوحدات لابد من تبريره أمام الادارة العليا والتى توجد فى المقر الرئيسى للمنظمة . وحيث أن المنظمة تعمل ى وضع قواعد وتقنينات خاصة بعملية الاتصال والرقابة فان هذا يؤدى الى ظهور مشاكل البيروقراطية والروتينية فى الاداء والذى يؤدى فى النهاية الى دخول المنظمة الى الطور الخامس فى النمو .

وتعمل المنظمة خلال هذه الفترة (الطور الخامس) الى زيادة الانسجام والتعاون فى اداء الأعمال المختلفة بها . فعادة ما تتخذ المنظمة بعض الاجراءات التى تضمن وجود علاقات عمل جيدة . ومن هذه الاجراءات التركيز علي الجوانب السلوكية للأفراد ، وتشجيع العمليات الجماعية ، واستخدام مفهوم الفرق للمشروعات المختلفة ، واستخدام هيكل التنظيم المصفوفى . كذلك فان المنظمة تعمل على تخفيض حجم الاستشاريين المساعدين للادارة العليا واسناد مسئولية مساعدة فرق العمل اليهم بدلاً من مساعدة الادارة العليا . ويرى جرينر أن عدد المنظمات التي قد وصلت بالفعل الى هذا الطور الأخير من أطوار النمو هو عدد محدود جداً .

٤ - **نموذج ليونتيادس Leontiades** : يعد هذا النموذج من أحدث النماذج التى قدمت لتفسير مراحل نمو المنظمات (Leontiades , 1980) . ويرى ليونتيادس أن فهم مراحل نمو المنظمة يتطلب فحصاً للمنظمات التى تعمل فى ميدان نشاط أعمال واحد ، وتلك التى تعمل فى ميادين متعددة من أنشطة الاعمال . ويرى ليونتيادس أن كل نوع من هذه المنظمات يتاح له نوعان من الاستراتيجيات . فالمنظمات التى تعمل فى ميدان نشاط أعمال واحد يكون أمامها إما أن تكون منظمة صغيرة الحجم ، أو أن تكون منظمة ذات نشاط مسيطر . وتعرف المنظمة الصغيرة الحجم بأنها تلك المنظمة التي تعتمد على نسبة ٩٥٪ الى ١٠٠٪ من ايراداتها على منتج وسوق واحد (Leontiades , 1980 ; and Rumelt , 1974). وعندما تبدأ المنظمة الصغيرة فى النمو فانها تتجه الى اتباع استراتيجية التنويع المترابط من حيث المنتج أو الاسواق . أما المنظمة ذات النشاط المسيطر فهى منظمة قد أخذت باستراتيجية التنويع المترابط ولكنها لازالت تعتمد بنسبة ٧٠ الى ٩٥٪ من ايراداتها على نشاط واحد رئيسى .

أما المنظمات التي تعمل فى عدة ميادين متنوعة فهى منظمات تتوافر أمامها إما استخدام استراتيجية التنويع المترابط أو اسراتيجيات التنويع غير المترابط .

ومن أهم ما يقدمه هذا النموذج فى شرح أطوار نمو المنظمة إنه يوضح بدرجة كبيرة أن هناك عدد لابأس به من المنظمات والتى تأخذ باستراتيجيات النمو المحدود المختلفة . فهناك الآلاف من المنظمات التى تختار العمل فى ميدان اعمال واحد على الرغم من توافر فرص التنويع أمامها .

ويرى ليونتيادس أن إدارة المنظمات التى تعمل فى ميدان أعمال واحد تواجه مشاكل تختلف عن تلك التى تواجهها الادارة فى المنظمات التى تعمل فى عدة ميادين . فالادارة فى المنظمات الأولى تعمل دائماً على زيادة الفعالية في الاداء للوظائف المختلفة ، وتتعامل مع المشاكل القصيرة الأجل . أما الادارة فى النوع الثانى من المنظمات فهى تعمل على تقييم الاستراتيجيات المختلفة للتوسع والنمو مثل المقارنة بين استراتيجية الاندماج أو الحيازة ، وايضاً هى تعمل على تدبير الأموال الكبيرة التى تحتاج اليها لتطبيق أستراتيجيات النمو ، وكذلك العمل على توزيع المخاطر الخاصة بالاستثمار عن طريق توزيع جوانب الاستثمار على عدد من ميادين الأعمال ، واخيراً تقييم درجة مساهمة كل نشاط فى الربح .

واذا كانت الاهتمامات الادارية تختلف باختلاف نوع المنظمة فان الهيكل التنظيمى أيضاً يختلف . ففى المنظمات التى تعمل فى ميدان واحد يكون الهيكل التنظيمى بها قائماً على اساس الوظائف وذلك بصرف النظر عن حجم المنظمة . أما المنظمات التى تعمل فى عدة ميادين فان هيكلها التنظيمى يكون قائماً على اساس تقسيم المنظمة الى عدد من الوحدات الاستراتيجية والتى تهتم كل وحدة منهم بالقيام بانتاج وتسويق منتج معين .

(ب) اثر العوامل الداخلية : هناك عدد من العوامل الداخلية التي تؤثر أيضاً على الهيكل التنظيمى الملائم للاختيار الاستراتيجى للمنظمة . ومن أهم هذه العوامل حجم المنظمة ، ودرجة التنوع فى المنتج والسوق ، والتكنولوجى المستخدم ، ودرجة الاعتمادية .

١ - الحجم : لاشك وأن حجم المنظمة يؤثر على هيكلها التنظيمى. ووفقا لبفيفر فان الحجم يمكن ان يؤثر على الهيكل التنظيمى من زاويتين (Pfeffer,1982) . الأولى أن الحجم يزود المنظمة بفرصة المزيد من تقسيم العمل والاستفادة من مزايا التخصص . وزيادة التخصص معناه زيادة عدد الوحدات التى يشملها الهيكل التنظيمى للمنظمة . ويتطلب زيادة عدد الوحدات التنظيمية جهداً اكبر للتنسيق فيما بينها . الثانية أن كبر حجم المنظمة يؤدى الى ظهور نظم الرقابة غير الشخصية مع الحاجة الى عدد كبير من الاستشاريين لامكانية متابعة انشطة المنظمة . ويرى ليونتيادس أن الحجم يعد العامل الرئيسى فى تحديد الهيكل والتنظيمى طالما أن المنظمة تعمل فى مجال أعمال واحد . ولكن عندما تنتقل المنظمة الى العمل فى عدة ميادين فان درجة تنوع المنتج والسوق هى التى تصبح العامل الرئيسى فى اعداد الهيكل .

٢ - تنوع المنتج / السوق : عندما تتنوع أنشطة المنظمة وتدخل الى العديد من الاسواق فان الحاجة تزداد الى التخطيط على مستوى المنظمة ككل . ومثل هذا التخطيط هو الذى يؤدى الى زيادة فعالية الاداء الكلى للمنظمة ونظراً لتنوع ما تقوم المنظمة بانتاجه وتقديمه للاسواق فان كل منتج وسوق قد يتطلب استراتيجيات تسويقية مختلفة ، بل قد يواجه مشكلات ادارية مختلفة . ومن هنا فان الاستراتيجيات لاتوضع فى هذه الحالة على مستوى المنظمة ولكن على مستوى كل نشاط من الانشطة التى تعمل بها المنظمة . ومثل ذلك الموقف يدعو المنظمة الى تعديل فى هيكلها التنظيمى والانتقال الى استخدام الهيكل الذى يعتمد على تقسيم المنظمة الى وحدات اعمال استراتيجية .

٣ - التكنولوجى : من أفضل المناقشات التى دارت حول معنى التكنولوجى تلك التى قدمها سكوت (Scott,1981) . ويرى سكوت اننا يمكن أن ننظر الى التكنولوجى كعملية As a process . ومعنى ذلك أن دراسة التكنولوجى تتطلب التركيز على المدخلات ، والعمليات التحويلية ، والمخرجات . ومن أوائل الدراسات التى أوضحت تأثير التكنولوجى على التنظيم تلك الدراسة التى قام وودوارد والتى توصلت الى عدة نتائج

أساسية وهى أن التكنولوجى يؤدى الى اختلاف عدد المستويات الادارية بين المنظمات ، كما يؤدى الى اختلاف نطاق الرقابة والاشراف ، واخيراً اختلاف عدد الاستشاريين الذين يعملون بالمنظمة (woodward,1965) . كذلك توصل وودوارد الى أن المنظمات التى تتسم بدرجة عالية من التوافق بين نوع التكنولوجى المستخدم وهيكلها التنظيمى هى تلك المنظمات الأكثر فعالية .

وعلى الرغم من ذلك فان هناك أحد الدراسات التى أجريت على تأثير التكنولوجى على الهيكل التنظيمى تشير الى أن هذا التأثير مقصوراً فقط على المنظمات الصغيرة الحجم . ولكن فى المنظمات الكبيرة الحجم (Hickson, Pugh, and Pheysey, 1969) فان اثر التكنولوجى على الهيكل التنظيمى يكون أقل من أثر انواع المنتجات التى تقدمها المنظمة ، أو انواع الاسواق التى تتعامل معها المنظمة ، أو حتى الأثر الخاص بالاعتبارات الجغرافية .

ومن المداخل الأخرى لدراسة التكنولوجي هو النظر الى الأعمال التى تؤدى (Scott, 1981) . فالهكيل التنظيمى يمكن أن يختلف اذا كانت درجة نجاح المنظمة تتوقف على المواد الأولية المستخدمة ، أو على خصائص العمليات الانتاجية بها ، أو على المعرفة . فالمنظمات التى تعتمد على قدر محدود التنوع من المواد ، وتقوم بتشغيل هذه المواد من خلال مراحل انتاجية ثابتة تكون ذات هيكل تنظيمى اكثر رسمية مع قدر عالى من مركزية اتخاذ القرارات . أما المنظمات التى تعمل على أساس المعرفة فانها تكون أكثر مرونة فى هيكلها التنظيمى ، كما تعتمد على درجة اكبر من اللامركزية فى اتخاذ القرارات . وبمعنى أخر فان التكنولوجي الذى لا يتغير يؤدى الى وجود قواعد للعمل ثابتة ، واجراءات محددة لا تتغير ، ومهام محددة وواضحة ، ونظم رقابية رسمية وذلك على العكس من المنظمات التى تعمل فى ظل تكنولوجى سريع التغير وتعتمد على المعرفة الجديدة فى عملياتها .

٤ - **درجة الاعتمادية** : لا شك وأن أحد فوائد الهيكل التنظيمى هى توفير درجة عالية من التكامل لاعمال الوحدات التنظيمية

المختلفة . وبطبيعة الحال كلما زاد درجة اعتماد الوحدات على بعضها البعض داخل المنظمة كلما زادت الحاجة الى هذا التكامل والتنسيق . ويمكن التمييز بين ثلاثة أشكال من الاعتمادية داخل المنظمة وهى الاعتمادية التجميعية ، والاعتمادية التتابعية ، والاعتمادية التبادلية (Thompson, 1967).

والاعتمادية التجميعية تعنى وجود عدد من الوحدات التى تعمل لدى المنظمة مع قدر محدود جداً من التفاعل فيما بينها . وكل ما يجمع هذه الوحدات أن مخرجاتها تتجمع فقط على مستوى المنظمة ككل . فمثلاً امتلاك المنظمة لعدد من المطاعم (وحدات) والموزعة على عدد كبير من الأسواق يشكل من الاعتمادية التجميعية حيث يوجد قدر محدود جداً من التفاعل بين هذه الوحدات ولكن ايرادات كل هذه المطاعم تتجمع على مستوى المنظمة . وتأثير هذه الشكل من الأعتمادية على الهيكل التنظيمى يتمثل فى الحاجة الى وجود اجراءات موحدة ونمطية والتى تساعد على قياس اداء هذه الوحدات وتجميع نواتج الأداء لها .

أما حالة الأعتمادية التتباعية فهى الحالة التى تكون فيها مخرجات أحد الوحدات مدخلات لوحدة أخرى مع ملاحظة أن الوحدة الثانية لا توفر أى مدخلات للوحدة الأولى . فمثلاً قد تملك أحد المنظمات التى تعمل فى صناعة السيارات وحدة لأنتاج الموتورات الخاصة بالسيارات ، ووحدة أخرى تتولى عملية التجميع لأجزاء السيارات . ففى هذه الحالة فإن مخرجات الوحدة الأولى (وحدة صناعة الموتورات) تعد أحد المدخلات للوحدة الثانية (وحدة التجميع) . والواقع أن درجة الأعتمادية فى هذا الشكل اكبر منها فى الشكل الأول (الأعتمادية التجميعية) حيث توجد وحدتان يتوقف اداء كل منها على الأخرى . وفى ظل هذا الشكل من الأعتمادية تحتاج المنظمة الى درجة عالية من التنسيق حتى يمكن أن تعرف الوحدة التى تستقبل مخرجات الوحدة الأخرى كمدخلات لها ماذا يمكن أن تتوقع من الوحدة التى تقدم لها هذه المدخلات .

وتعد الأعتمادية التبادلية أعلى مستوى للأعتمادية . وفى ظل هذا

الشكل من الأعتمادية نجد أن مخرجات أحد الوحدات يذهب الى وحدة أخرى كمدخلات لها والتى تتولى القيام ببعض العمليات عليها ثم تعيدها مرة أخرى للوحدة الأولى لكى تؤدى عليها عمليات أخرى . ومن أمثلة المنظمات التى توجد بها درجة عالية من الأعتمادية التبادلية المستشفيات . ففى المستشفى نجد أن الطبيب يحول المريض الذى يحتاج الى عملية جراحية الي الجراح والذي يقوم باجراء الجراحة المطلوبة له ثم يعيده الى الطبيب المعالج والذى يتولي العناية بالمريض بعد العملية . والمنظمات التى توجد بها هذا الشكل من الأعتمادية لابد وأن يسمح هيكلها التنظيمى بتوفير اكبر درجة من التفاعل بين الوحدات والقدرة على تعديل الأداء التفاعلى فيما بينهم .فالمنظمة التى يوجد بها الأعتمادية التبادلية تتصف عادة بالأتصالات الكثيرة ، وايضا بتغيير الخطط بصفة مستمرة . وتجميع الوحدات التى تعتمد على بعضها البعض بشكل تبادلى فى صورة عنقودية ومكانية مع وجود رئيس أو مشرف واحد لها يسهل عملية التفاعل بين هذه الوحدات ، كما يسهل التنسيق فيما بينها ، كما يسهل أيضاً من عملية اتخاذ القرارات بها .

(جـ) اثر الاعتبارات الخارجية : لا يمكن القيام بتقييم درجة ملائمة الهيكل التنظيمى دون أن نأخذ فى الحسبان بعض الاعتبارات الخاصة بالبيئة الخارجيـة التى تعمـل بها المنظمة . وبصفة خاصة فان تقييم درجـة ملائمة الهيكل التنظيمى تتطلب أن نعرف درجة التعقد فى العوامل البيئية الخارجية ، وكذلك درجة أو معدل التغير فى هذه العوامل . ودرجة التعقـد تشير الى عـدد المتغيرات البيئية الخارجية التى يمكن أن تؤثر عـلى اداء المنظمة (مثل البيئة القانونية ، والاقتصادية ، والمورد ، والمنافس ... الخ) . أما درجة التغير فى هذه العوامل البيئية الخارجية فهى تشير الى معدل تكرار التغير ودرجة التنبؤ الممكنة بهذا التغير . فاذا اخذنا هذان العاملان فى الحسبان فاننا يمكن أن نصنف البيئة الخارجية الى اربعة أنواع والتى تظهر فى المربعات الاربعة فى الشكل رقم (٧-١) . والواقع أن هذه الأنواع هى البيئة التى تتصف بدرجة عدم التأكد المنخفضة ، والبيئة التى تتصف بدرجة عدم التأكد المنخفضة - المتوسطة ، والبيئة التى

تتصف بدرجة عدم التأكد المتوسطة - العالية ، والبيئة التى تتصف بدرجة عدم التأكد العالية (Thomas, 1988) .

١ - **البيئة التى تتصف بدرجة عدم التأكد المنخفضة :** تشمل هذه البيئة عدد محدود من المتغيرات التى تؤثر على عمل المنظمة ، كما أنها تكون (المتغيرات) ثابتة الى حد ما . والمنظمات التى تعمل فى هذه البيئة تميل الى أن يكون هيكلها التنظيمى متصفاً بالميكانيكية ، والجمود ، والبيروقراطية (Burns and stalker, 1961) . وفى هذه التنظيمات يمكن أن توضع القواعد ، والقوانين ، ومعايير الاداء التى تغطى معظم المشاكل التى تواجهها المنظمة . ومن أمثلة المنظمات التى تعمـل فى ظل هذه البيئة منظمة ماكدونالد ، وويمبى للوجبات السريعة . فهذه المنظمات تقدم خط منتجات محدود ، وتتعامل مع قطاع سوقى خاص ، وتملك مصـادر الموارد الأولية التى تتصف بالاستقرار ، وتواجه نفس انواع المنافسين ، وتتصف بوحدة السياسات المتعلقة بملامح المنتج (الحجم أو الخدمة) ، أو بطريقة اعداد المنتج ، أو فى المظهر الخارجى للمطعم،وكل ذلك يؤدى الى التقليل من درجة عدم التأكد التى يواجهها مديرو هذه المطاعم . كذلك فان مدير كل مطعم يقضى وقتاً محدود جداً فى محاولة خلق التنسيق بينه وبين المطاعم الاخرى ، ولكن معظم وقت مدير المطعم يذهب على متابعة العمليات اليومية لمطعمه .

٢ - **البيئة التى تتصف بوجود درجة منخفضة - متوسطة من عدم التأكد :** وتتميز هذه البيئة بوجود عدد كبير من المتغيرات البيئية الخارجيـة والتى تؤثر على عمل المنظمة (أى درجة تعقد كبيرة) ، ولكن هذه المتغيرات تتصف فى نفس الوقت بالثبات . ومن أمثـلة المنظمات التى تعمل فى هذا النوع من البيئة تلك المنظمات التعليمية . فعملاء هـذه المنظمات يكونون غير متغيرون عـبر الزمن(طالب فى سوق محددة) ، ولكن ما يطلبه العميل قد يتغير من وقت لآخر . وهيكل التنظيم فى هذه المنظمات يكون هيكلاً بيروقراطياً ، ولكنه أقل من حيث درجة المركزية في اتخاذ القرارات من هياكل المنظمات التى تعمل فى ظل البيئة السابقة . ويوجد فى هذا

التنظيم عدد كبير من الوحدات التنظيمية والتى تعمل على الاستجابة السريعة لأى تغيرات تحدث فى البيئة الخارجية .وعادة ما يستخدم بعض الأفراد أو اللجان لخلق درجة عالية من التكامل بين هذه الوحدات .

معدل التغير البيئى	بسيطة	معقدة
مستقرة	درجة منخفضة من عدم التأكد عدد محدود من المتغيرات هذه المتغيرات تتغير ببطء شديد	درجة منخفضة - متوسطة من عدم التأكد وجود عديد من المتغيرات هذه المتغيرات تتغير ببطء شديد
متغيرة	درجة متوسطة - عالية من عدم التأكد عدد محدود من المتغيرات التغير فى المتغيرات يحدث بشكل سريع جداً	درجة عالية من عدم التأكد عدد كبير من المتغيرات هذه المتغيرات تتغير بشكل سريع جداً .

درجة تعقد البيئة

شكل رقم (٧-١) اطار لتصنيف البيئة الخارجية وأثرها على الهيكل التنظيمى

المصدر : . Thomas, J.G., Strategic Management, 1988, P.281

٣ - البيئة التى تتصف بدرجة متوسطة - عالية من عدم التأكد : تتصف هذه البيئة بوجود عدد محدود من المتغيرات البيئية الخارجية التى تؤثر على عمل المنظمة ، ولكن هذه المتغيرات تتصف بمعدل تغير سريع جداً . ومن هنا فان عدد قليل من الوحدات التنظيمية يكون مطلوباً للتعامل مع هذه البيئة . ومن أمثلة المنظمات التى تعمل فى هذه البيئة تلك المنظمات التى تعمل فى نشاط تسجيل وبيع شرائط الكاسيت . فمثل هذه المنظمات تواجه عدد محدود من المنافسين ، ويكون لها عدد محدود من منافذ التوزيع ، وقليل من التعامل مع الحكومة ، ولكن أذواق المستهلك تتغير بسرعة شديدة . ولهذا فلابد لهذا التنظيم أن يكون مرناً حتى يمكنه الاستجابة السريعة للمتغيرات

فى الاذواق . ومن هنا فان هذا التنظيم يميـل الى أن يكون غير رسـمى ، ويتصف بدرجة عالية من اللامركزية فى اتخاذ القرارات . كما يعتمد هذا التنظيم على اللقاءات المستمرة بين الاداريين حتى يمكنهم تعديل خططهم بصورة مستمرة للاستجابة للمتغيرات البيئية .

٤ - **البيئة التى تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد :**
تتصف هذه البيئة بوجود عدد كبير من المتغيرات البيئية الخارجية التى تؤثر على عمل المنظمة، كما أن هذه المتغيرات تتغير بسرعة كبيرة جداً. والمنظمات التى تعمل فى هذه البيئة تقدم عدد كبير من المنتجات الى العديد من الاسواق . وفى ظل هذه البيئة فان أذواق المستهلك تتغير بسرعة ، وكذلك المنتجات التى يقدمها المنافس ، والتشريعات التى تضعها الحكومة . ومن أمثلة المنظمات التى تعمل فى هذه البيئة التى تعمل فى مجال الحاسبات الألية . والهيكل التنظيمى لهذه المنظمات لابد وأن يكون مرن جداً ، ويسمح بدرجة عالية من اللامركزية فى اتخاذ القرارات ،كما أن الوظائف المتاحة فى المنظمة يعاد تصميمها بصورة مستمرة حتى تعكس المشاكل الجديدة التى تواجهها المنظمة. وكذلك فان الاتصال المستمر بين الوحدات يعد ضرورياً ، كما تزداد أهمية التنبؤ بالتغيرات المتوقع حدوثها فى ظل هذا الهيكل . واخيراً فان التكامل العالى بين وحدات المنظمة يعد أساساً للاداء الجيد لهذه المنظمات .

ثانياً : حضارة المنظمة ومراكز القوة والادوار السياسية داخل المنظمة :

لقد تعرضنا فى الفصل الثانى من هذا الكتاب لمفهوم حضارة المنظمة Organizational Culture ، وأوضحنا أيضاً فى هذا الجزء أهمية هذه الحضارة للادارة الاستراتيجية . ولذلك فان أحد القضايا الاستراتيجية التى تواجه الادارة العليا هو أن تقوم بتهيئة حضارة المنظمة بشكل يتناسب مع اختيارها الاستراتيجي . فالادارة العليا عليها أن تسأل نفسها هذا السؤال « هل حضـارة المنظمة الحالية تصلح لتطبيق الاستراتيجيات التى تم اختيارها ؟ » . فاذا كانت الاجابة على هذا السؤال « بنعم » فان الادارة

العليا لا تواجه مشكلة خاصة بهذه الحضارة .أما اذا كانت الاجابة على السؤال السابق « بلا » فان الادارة العليا لابد وأن تعمل على تغيير هذه الحضارة . والسؤال الذى يطرح نفسه هنا هو هل يمكن تغيير حضارة المنظمة ؟ الواقع أن هناك جدلاً يدور حول هذا السؤال . فهناك من يرى بأنه لا يمكن تغيير حضارة المنظمة وبصفة خاصة اذا كان هذا التغيير تغيراً جذرياً وعميقاً . ولكن على الجانب الأخر هناك من يرى بأنه يمكن تغيير حضارة المنظمة حتى وان كان هذا التغيير تغييراً جذرياً . وفى الواقع العملى هناك عدد من المنظمات التى تعمل فى مجال انتاج وتسويق الحاسبات الآلية والتى استطاعت أن تعدل بالفعل من حضارتها التنظيمية ووجدت أن هذا التعديل هو أمر حتمى ولابد منه حتى تنجح المنظمة فى تطبيق اختياراتها الاستراتيجية. وقد أدى ذلك الى ايمان كتاب الادارة الاستراتيجية بأن تعديل حضارة المنظمة هو أمر حتمى للمنظمة اذا ارادت أن تستمر وتبقى فى الاسواق (Donaldson and lorsh, 1983) .

ويقترح كيندى خمسة أسباب أساسية لقيام المنظمة بتغيير حضارتها بصورة سريعة (Sharplin, 1985) :

(١) اذا كانت المنظمة تؤمن ببعض القيم بدرجة شديدة ولا تتناسب هذه القيم مع البيئة المتغيرة .

(٢) اذا كانت الصناعة التى تعمل بها المنظمة من الصناعات التى تتصف بالمنافسة الشديدة ، كما أنها تتغير بمعدل سريع جداً .

(٣) اذا كانت المنظمة فى موقع أقل كثيراً من المنافسين لها .

(٤) اذا كانت المنظمة على أعتاب الدخول الى عالم المنظمات الكبيرة الحجم .

(٥) اذا كانت المنظمة صغيرة الحجم ولكنها تنمو بسرعة كبيرة .

والسؤال الذى يطرحه شاربلين فى هذا الصدد هو اذا كانت عملية تعديل حضارة المنظمة أمراً ضرورياً وفقاً للاسباب السابقة فهل هذا التعديل ممكناً ؟ ويرى شاربلين أن تغيير الحضارة يتوقف على عاملين أساسيين وهما :

١ - حجم وتعقد المنظمة ذاتها : فكلما كان حجم المنظمة كبيراً وتميزت انشطتها بالتعقد كلما كانت عملية تغيير الحضارة بها بصورة سريعة عملية صعبة ومعقدة .

٢ - درجة تجانس حضارة المنظمة : فكلما كانت حضارة المنظمة المطلوب تعديلها متجانسة كلما كان من الصعب اجراء تغيير سريع فى هذه الحضارة .

ويرى شاربلين أن المنظمات لابد وأن تجد طريقة ما لتعديل حضارتها التنظيمية حيث أن ذلك هو العامل الاساسى في بقائها واستمرارها وهو هدف أكثر أهمية من هدف تحقيق الربح . ويوضح الجدول رقم (٧ - ٣) بعض الطرق التى يمكن أن تستخدمها المنظمة فى نشر الحضارة المرغوب فيها الى العاملين بها .

الطريقة	المعنى
(١) شعائر بعض المناسبات	مجموعة من الانشطة التى يتم تخطيطها مقدماً بحيث تجمع بين بعض التعبيرات الحضارية فى موقف واحد والذى عادة ما يحدث من خلال عمليات التفاعل الاجتماعى بين الافراد داخل المنظمة . ومن امثلة هذه المواقف افتتاح فرع جديد للمنظمة ، أو اعادة تجديد بعض الفروع ، أو انتقال المنظمة من مجال لأخر ، أو الرحلات الجماعية ... الخ .
(٢) طقوس المواقف الاجتماعية	مجموعة من الاساليب أو التصرفات النمطية والتى تستخدم دون أن يكون الهدف من وراء استخدامها تحقيق أى نتائج فنية ذات قيمة عملية مثل عمل حفلة لبعض الافراد المحالون الى المعاش .
(٣) الأساطير	قصة درامية لبعض الاحداث الخيالية والتى تستخدم عادة بغرض تفسير الأصل فى بعض التغيرات فى الوحدات والتى حدثت فى الماضى . كذلك يمكن أن تكون مجموعة من المعتقدات التى ليست مجالاً للشك حول بعض الفوائد والمنافع لبعض الاساليب أو التصرفات والتى عادة لا يمكن اثباتها من خلال حقائق ملموسة وواضحة .

الطريقة	المعنى
(٤) القصص البطولية	قصة تاريخية تفسر وتصف بعض الانجازات الفريدة لجماعة معينة أو لقائدها والتى عادة ما تستخدم المصطلحات التاريخية .
(٥) الأساطير البطولية حول الافراد	هى عبارة عن مجموعة من القصص التى يتم نقلها من جيل لآخر حول بعض الاحداث والمواقف الرائعة والتى تعتمد على احداث تاريخية محاطة عادة ببعض التفاصيل الخرافية والتى عادة ما تدور حول ملهم يعد بطل الاحداث .
(٦) القصة	هى قصة مبنية على بعض الاحداث الحقيقة والتى عادة ما يصاحبها بعض التصورات والافكار الخيالية .
(٧) القصص الشعبية	هى قصص من واقع الخيال بصورة كاملة .
(٨) الرموز	هى أشياء أو تصرفات أو مواقف ، أو علاقات والتى تستخدم لتوصيل معانى محددة الى الافراد .
(٩) اللغة	هى عبارة عن شكل خاص ، أو سلوك خاص والذى يستخدم فيه فرد من الجماعة الحس الصوتى ، أو الحس السمعى لنقل بعض المعانى الى الأخرين .

جدول رقم (٧-٣) طرق نشر حضارة المنظمة بين العاملين

المصدر: Trice and Beyer, " Studying Organizational Culture through Rites and Ceremonials, " 1984, P. 655

١ - **السياسة والقوة :** إن كل حضارات المنظمات تتضمن عنصراً أساسياً وهو عنصر السياسة والقوة . ويظهر ذلك العنصر بصفة خاصة فى حالة المنظمات الكبيرة الحجم . والواقع أن القوة تعد من الحاجات النفسية للفرد . فسلوك الأفراد يمكن أن يفسر فى ضوء رغبته فى التحكم والسيطرة على البيئة التى توجد بها . وطالما أن هذه البيئة تشمل الافراد الأخرين فان الفرد يعمل على اشباع حاجاته الى التأثير فى هولاء الأفراد والسيطرة عليهم . والقوة ما هى الا القدرة على

التأثير فى الأخرين . والقوة ترتبط بالسياسة ولكنهما ليسا شيئاً واحداً (Sharplin, 1985) . ويعرف فاريل وبيترسن (Farrel and Peterson, 1982) السلوك السياسى فى المنظمات بأنه « **تلك الانشطة التى تعد غير مطلوبة لاداء دور الفرد فى المنظمة ولكنها تستخدم كمحاولة للتأثير على توزيع المزايا أو المضار داخل التنظيم** » ويفرق فاريل وبيترسون بين عدد من اشكال السلوك السياسى أهمها السلوك الشرعى ، والسلوك الرأسى أو السلوك الجانبى ، والسلوك الخارجى أو الداخلى . ولقد ترتب علـى التفرقة بين هذه الاشكال وجود تصنيفات متعددة للسلوك السياسى ، والتى تظهر فى الشكل رقم (٧-٢) .

سلوك سياسى شرعى		سلوك سياسى غير شرعى	
رأسى	جانبى	رأسى	جانبى
داخلى		داخلى	
الصوت المباشر . الشكوى للمشرف المباشر . العمل على عرقلة سير العمل . تخطى الرئاسة المباشرة	تكوين التحالفات. تبادل المصالح . استرداد الحقوق الضائعة	التخريب . الاحتجاجات الرمزية. التمرد . الشغب .	التهديد .
خارجى		خارجى	
الشكوى أمام المحاكم .	التحدث مع افراد على نفس المستوى ويعملون فى منظمات أخرى . القيام بانشطة فى المنظمة المهنية المتخصصة خارج المنظمة .	التجمهر واعلان حالة التذمر (المظاهرات)	النفاق التنظيمى . الردة الحزبية .

شكل رقم (٧-٢) يوضح أشكال السلوك السياسى

المصدر: Farrell and Peterson, 1982, P. 407.

والواقع أن واضعى الاستراتيجيات للمنظمة يهتمون بعاملى القوة والسياسة لسببين أساسيين . الأول أن المعرفة بمفهوم القوة يحمى الفرد من أن يكون عرضة للتلاعب أو السيطرة بواسطة الأخرين. فالمدير الذى يتولى اعداد الادارة الاستراتيجية لابد وأن يكون هو الذى يؤثر فى الأخرين ولا يتأثر بهم . فهو الذى لابد وأن يبدأ بالتصرف ولا ينتظر أن يتصرف الأخرون ثم يستجيب لهم . السبب الثانى هو أن معرفة الادارى عن القوة ومصادرها المختلفة يمكنه من التأثير فى الأخرين وهو جزء أساسى من الادارة الاستراتيجية . فمثل هذه المعرفة هى التى تساعد على اقناع الأخرين بالاختيارات الاستراتيجية وبالعمل على وضعها موضع التنفيذ بنجاح ، كما يمكن أن تؤدى الى زيادة دافعية الافراد للعمل . ومن المهم أيضاً أن تكون الادارة المسئولة عن اعداد التخطيط الاستراتيجى قادرة على التأثير فى الرؤساء أو حتى الافراد الذين يعملون خارج المنظمة (Sharplin, 1985) .

٢ - **أسس أو مصادر القوة** : وفقاً لفرينش ورافين هناك خمسة مصادر أساسية للقوة والتى يطلق عليها أسس القوة Power bases . ودرجة اعتماد الادارة العليا على أى مصدر من هذه المصادر يعد أمراً أساسياً فى تشكيل حضارة المنظمة (Sharplin , 1985) . وتتمثل هذه المصادر فى قوة المكافأة ، والقوة الجبرية ، والقوة الشرعية ، والقوة المرجعية ، وقوة الخبرة .

وقوة المكافأة : تعنى أن الافراد يدركون أن الادارة العليا والتى تضع الاستراتيجيات هى التى بيدها منح المكافآت للافراد ، وأن حصولهم على هذه المكافآت يتوقف على التزامهم بما يطلبه واضع الاستراتيجية .

أما القوة الجبرية : فهى ادراك الافراد بأن واضعى الاستراتيجية يمكن أن يعاقبوهم اذا لم يلتزموا بما يطلبونه . والواقع أن كلا من القوة الجبرية ، وقوة المكافأة تأتى من نظرية التوقعات والتى تعد من أحدث نظريات الدافعية . ويفترض الادارى الذى يستخدم هذان المصدران بأن الافراد يتصفون بالرشد وأنهم سيعملون على القيام بالسلوك الذى يجعلهم

يحصلون على أفضل العوائد . وتشير بعض الدراسات أن استخدام قوة المكافآت قد تكون أفضل على السلوك الخاص بالاداء من استخدام القوة الجبرية (Sharplin, 1985) .

والقوة الشرعية تقوم على اقناع الأخرين بأن الادارة العليا أو واضعى الاستراتيجيات لهم السلطة الشرعية اللازمة للسيطرة ، والتأثير عليهم . فالفرد هنا يستمد قوته من كونه ممثلاً للسلطة الشرعية فى المنظمة .

أما القوة المرجعية فهى تستمد من كون أن الافراد يعجبون ببعض الاداريين ويتخذونهم نماذجاً لهم فى سلوكهم . ومثل ذلك الاعجاب يؤدى الى طاعة الافراد لهؤلاء الاداريين . والقائد الادارى الذى يتمتع بشخصية محبوبة وقوية يستطيع أن يجذب المرؤوسين اليه ويستطيع أن يحصل على طاعتهم دون استخدام لأى مصدر آخر من مصادر القوة . ويعتمد القائد الادارى الذى يتخذ هذا الأساس مصدراً لقوته على تكوين صداقات مع الأخرين ، وايضاً تكوين اتجاهات ايجابية نحوه . فالتعاطف القائم على أساس وجدانى هو الأساس الذى تعتمد عليه القوة الشرعية .

واخيراً فان **قوة الخبرة** تعتمد على طاعة المرؤوسين للادارى الذى يعتقدون بأنه يعرف اكثر منهم فى مجال التأثير ، أو له خبرة وباع طويل فى هذا المجال . والواقع أن قوة الخبرة لا ترتبط بالمرؤوسين وحدهم ولكن يمكن أن تمتد لتشمل الرؤساء والافراد خارج المنظمة ، كما أن هذه الخبرة قد تمثل مشكلة لبعض الاداريين الذين يحاولون فرض استراتيجياتهم على بعض المرؤوسين والذين قد يفوقونهم فى درجة الخبرة . فمثل هذا الموقف الأخير يتطلب من واضع الاستراتيجية أن يقضى وقتاً كبيراً فى اقناع هؤلاء المرؤوسين باستراتيجياته .

٣ - **استخدام القوة الجبرية** : ان مصدر القوة الجبرية يطرح سؤالاً أساسياً ألا وهو هل يمكن استخدام القوة الجبرية مع الاحتفاظ بقدرة المنظمة على تحقيق اهدافها ؟ الواقع أن القوة الجبرية (القهرية) واستخدامها فى المجال السياسى ليست جديثة ولكنها

تعود الى الكتابات التى قدمها ميكيافيللى فى كتابه الشهير تحت عنوان « الأمير » The Prince . ويقول ميكيافيللى أن الاستخدام غير الاخلاقى للقوة القهرية (الجبرية) للحصول على السيطرة على الأخرين هو أمر ضرورى . فهو على حد قوله يرى بأنه من الافضل للفرد أن يكون محلاً لخوف بدلاً من أن يكون محبوباً اذا كان الفرد عليه ان يختار بين الخوف والحب . وعلى الرغم من أن كتابات ميكيافللى كانت موجهة الى الساسة الا أن هناك من يرى بأن هذه الافكار التى قدمها ميكيافللى يمكن استخدامها فى عالم الادارة (Sharplin, 1985).

والواقع أنه على الرغم من صعوبة تبرير استخدام القوة القهرية أو الجبرية إلا أنه من غير المشكوك فيه أن استخدام هذه القوة يعد مصدراً أساسياً من مصادر التأثير . وحتى هؤلاء القادة الاداريين الذين يتمسكون كثيراً بالجوانب الاخلاقية قد يجدون فى هذه القوة مصدراً أساسياً للفعالية . فليس هناك مجالاً للشك أن استخدام هذه القوة يكون نافعاً فى بعض المواقف وبصفة خاصة تلك المواقف التى يبدو فيها سلوك الافراد سلوكاً مشيناً من الناحية الاخلاقية .

٤ - **التحالفات التنظيمية** : من المعروف أن وجود التنظيم فى شكل هرمى يعنى أن المستويات الادارية الدنيا تقوم بتقديم تقاريرها الخاصة بالعمل الى رؤساهم المباشرين ويظل الأمر كذلك الى أن نصل الى اكبر مركز للقوة داخل المنظمة وهو إما المدير العام أو رئيس مجلس الادارة . ومن المعروف أيضاً أنه أثناء انتقال التقارير من مستوى ادارى الى مستوى ادارى أعلى فان هذه التقارير لا تذكر الواقع الحقيقى الذى يقدم عنه التقرير .

ومعظم المنظمات توجد بها بعض التحالفات والتى قد تتكون عبر المستويات الادارية المختلفة .ومعنى ذلك أن التحالفات ليس من الضرورى أن تتكون على مستوى ادارى واحد . وبعض هذه التحالفات قد تقوم على أساس وجود قريب لمصدر القوة فى المنظمة والذى يحاول الأخرين التقرب اليه حتى يحصلوا على جزء من القوة . واحياناً أخرى

قد تقوم التحالفات على أساس اختلاف المصالح ، واحياناً أخرى قد تقوم على أساس التمييز بين العاملين الجدد وبين العاملين القدامى داخل المنظمة .

وفى بعض الاحيان عندما يتم تغيير المدير العام أو رئيس مجلس الادارة فان الرئيس الجديد يحاول دائماً أن يأتى بهيئة ادارية جديدة له فى المنظمة والتى تتحالف معه وتقدم له كل المعلومات عن المنظمة . وبصفة عامة كلما تكون حلفاً داخل المنظمة فانه من الصعب على هذا الحلف أن يقبل عضواً جديداً . كما أن بعض التحالفات قد تستمر فى وجودها بصورة تضفى عليها شكلاً كما لو كانت من الهيكل الرسمى للمنظمة .

والتحالفات يمكن أن تكون نافعة اذا ما قامت على أساس مراعاة المصلحة الخاصة بالمنظمة . ولكن على الوجه الأخر اذا كانت العوامل السياسية هى التى توجد وراء تكوين هذه التحالفات فانها لن تكون ذات نفع للمنظمة . ولكن ينبغى أن يكون مفهوماً أنه بصرف النظر عن منفعة التحالفات من عدمها إلا أنها لا يمكن تلافيها بأي صورة من الصور . ومن هنا فان واضعى الاستراتيجية لابد وأن يأخذوا هذه التحالفات فى الحسبان عند وضع الاستراتيجيات التى تم اختيارها موضع التنفيذ ، وأن يعملوا على تحويل التحالفات الضارة بالمنظمة الى تحالفات ذات نفع ، بل قد يعمل واضع الاستراتيجية على خلق وتكوين التحالفات المؤيدة للاستراتيجيات والتى تشجع على قبولها بواسطة الأخرين .

ثالثاً : القيادة وتحقيق الأغراض :

عند الحديث عن القيادة ودورها فى تنفيذ الاختيارات الاستراتيجية للمنظمة فاننا نشير الى الادارة العليا فى المنظمة وذلك الدور القيادى الذى تلعبه فى وصول المنظمة الى اغراضها من وراء استخدام بعض الاستراتيجيات . وسوف نتناول قضية القيادة هنا من زاويتين أساسيتين . الأولى هى عرض سريع ومختصر جداً لبعض النظريات الهامة التى قدمت لتفسير القيادة . أما الزاوية الثانية فتتعلق بدور الادارة العليا فى توفير المناخ القيادى اللازم لوضع اختياراتها الاستراتيجية موضع التنفيذ .

١- نظريات القيادة : إن من اوائل النظريات التى قدمت لتفسير القيادة نظرية الصفات . ووفقاً لهذه النظرية فان القيادة الفعالة تتطلب وجود قائد يتمتع ببعض الصفات الخاصة والتى لا يمتلكها الافراد العاديون . وتشمل هذه الصفات القوة البدنية ، وقوة الاحتمال ، والحجم ، والذكاء ، والتكامل ، والبصيرة العاقلة فى رؤية الأمور ... الخ . والواقع أن هذه النظرية قد لاقت هجوماً كبيراً كما أن كثيرا من كتاب الادارة لا يعتقد بصلاحيتها لتفسير العملية القيادية . ولكن على الرغم من ذلك فان هناك بعض الافراد الذين يأخذون من دراسة بعض القادة ذوى الفاعلية فى عملياتهم القيادية بعض الصفات والتى يعتقد أنها قد أدت الى هذه الفاعلية ويعملون على تنمية هذه الصفات لديهم .

ومن النظريات الأخرى فى القيادة تلك النظرية التى تفسر القيادة من زاوية قبول المرؤوسين للقائد . فالذى يخلق القائد - وفقاً لهذه النظرية - هى التزام الأخرين بطاعته . ومعنى ذلك ببساطة شديدة أن القيادة تمنح للقائد بواسطة الأخرين . والواقع أن هذه النظرية ليست ذو فائدة فى الادارة الاستراتيجية لأنه ليس من المعقول أن نقول للادارة العليا أن عليها أن تنتظر لكى يمنحها الأخرون صفة القيادة بدلاً من العمل على اكتسابها (Mc Elory, 1982) .

والى جرار ذلك فان هناك عدد من النظريات التى ركزت على وصف « نمط » القائد الفعال . فالقائد يمكن أن يكون مشاركاً أو غير مشارك، ويمكن أن يكون متسلطاً أو ديموقراطياً،أو يؤمن بالحرية الكاملة . ولقد دار الجدل لفترة زمنية طويلة حول نمط القيادة الجيد من هذه الانماط والذى انتهى الى أنه لا يوجد نمط قيادى يصلح لجميع المواقف . ولقد حدا ذلك ببعض الباحثين أن يفكروا فى أن الموقف هو الذى يملى نمط القيادة الجيد . ومثل ذلك التفكير هو الذى أدى الى ظهور مجموعة نظريات القيادة الموقفية . ولقد اقترحت أوائل هذه النظريات الى أن نمط القيادة يحدده مجموعة من العوامل التى تعود بعضها الى القائد نفسه ، وبعضها الأخر الى الموقف الذى يوجد فيه القائد ، وبعضها الأخير يعود الى طبيعة الافراد

الذين يتم قيادتهم (Tannenbaum and Schmidt, 1958) . ولقد أدت الكتابات فى هذه النظريات الى القناعة بأنه يوجد سلسلة متصلة من السلوك القيادى والتى تمتد بين نقيضين هما القائد المتسلط والذى يتخذ القرارات دون مشاركة على الاطلاق ، والقائد الذى يترك الأمور تمضى بحرية كبيرة طالما أن المرؤوسين يعملون فى الحدود التى قام بتحديدها .

وفى خلال فترة الخمسينات أجريت عديد من الدراسات وبصفة خاصة فى جامعة ولاية أوهايو والتى حاولت اكتشاف العلاقة بين فعالية القيادة ودرجة تركيز القائد على العمل ، أو درجة تركيزه على الافراد . ولقد كانت نتائج هذه الدراسات متعارضة فيما عدا الاتفاق على نقطتين أساسيتين وهما :

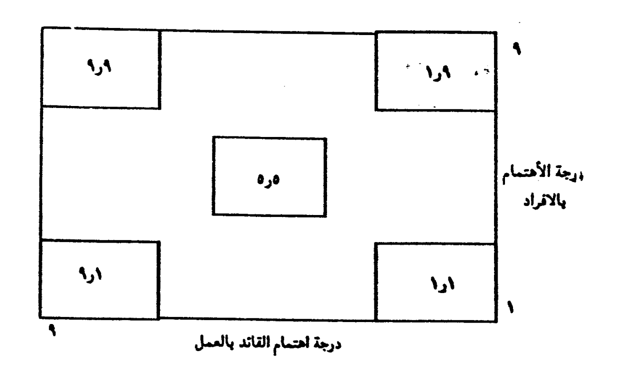
(١) أن الادارى الذى يركز بشدة على العمل والانتاجية لا يستطيع بسهولة أن يقود الآخرين لكى ينتجوا .

(٢) أن الادارى الذى لا يعطى اهتماماً للجانب الانسانى لن يستطيع أيضاً أن يقود الأخرين .

ومن هنا فان نتائج البحوث التى اجريت فى الخمسينات والستينات أشارت الى أن القائد الفعال هو ذلك القائد الذي يحقق نوعاً من التركيز على العمل والانتاجية ، وكذلك على العلاقات الانسانية مع الأخرين . ومن أشهر الأعمال التى ترتبت على هذه النتائج تلك المصفوفة التى قدمها بليك وموتون Blake and Mouton والتى أطلق عليها اسم الشبكة الادارية Managerial grid ويعبر الشكل (٧-٣) عن هذه الشبكة . وكما يظهر فى الشكل فان هناك خمسة أشكال من القيادة وهى :

(١) نموذج القيادة ١-١ : ويطلق عليها نمط الادارة غير الخصبة . ومثل هذه القيادة لا تركز على العمل أو على الافراد .

(٢) نموذج القيادة ١-٩ : ويطلق عليها نمط القيادة المتسلطة . ومثل هذه القيادة تركز على العمل مع عدم اعطاء اهتمام كبير بالافراد .



شكل رقم (٧-٣) يعبر عن الشبكة الادارية لبليك وموتون

(٣) نموذج القيادة ٩-١ : ويطلق عليها نمط قيادة نوادى القرية . وهى تلك القيادة التى تركز كل اهتماماتها على العلاقات الانسانية مع عدم الاهتمام بالعمل بصورة مناسبة .

(٤) نموذج القيادة ٥-٥ : ويطلق عليها نمط قيادة منتصف الطريق . ففى ظل هذا النمط من القيادة يحاول القائد أن يعطى اهتماماً متوسطاً بكل من الافراد والعمل .

(٥) نموذج القيادة ٩-٩ : ويطلق على هذا النمط اسم القيادة الديمقراطية . وهى تلك القيادة التى يمكنها أن تعطى اهتماماً كبيراً لكل من العمل والعلاقات الانسانية . ويجادل بليك وموتون أن هذا النمط هو افضل انماط القيادة .

والواقع أن شبكة الادارة التى قدمها موتون وبليك قد تم استخدامها بكثافة فى برامج التنمية الادارية (Sharplin, 1985) .

وتعد الأعمال والمحاولات التى قام بها فيدلر والتى هدفت الى تحديد نمط القيادة المناسب فى المواقف الادارية المختلفة من أشهر الأعمال فى مجال النظريات الموقفية للقيادة . ولقد اعتقد فيدلر أن المواقف التى تعد ذو أهمية فى تحديد نمط القيادة الملائم هى المواقف التالية :

(١) تكوين المهمة المطلوب انجازها .
(٢) المركز والقوة التى يتمتع بها القائد .
(٣) العلاقة بين القائد والافراد الذين يتولى قيادتهم .

وتشير النتائج التى توصل اليها فيدلر الى أنه فى المواقف المفضلة جداً ، أو المواقف غير المفضلة على الاطلاق تكون القيادة المتسلطة هى انجح انماط القيادة . أما اذا كان الموقف ذو درجة متوسطة التفضيل فان نمط القائد المشارك يعد أفضل الانماط . ولقد اعتبر فيدلر أن المواقف المفضلة هى تلك المواقف التى تكون فيها العلاقة بين القائد والافراد الذين يتولى قيادتهم علاقة جيدة ، وتكون مهام العمل فيها محددة بدقة عالية ، ويكون القائد متمتعاً بمركز جيد وبقوة كبيرة (Sharplin, 1985) .

٢ - **العلاقة بين القيادة ومناخ التنفيذ** : إن من الأمور التى لا يوجد جدلاً حولها هى أهمية القيادة الفعالة فى توفير المناخ التنظيمى الذى يسمح للمنظمة بتحقيق اغراضها . ويرى شاربلين أن القيادة الفعالة والتى تضمن خلق مناخ مناسب لوضع الاختيارات الاستراتيجية موضع التنفيذ بطريقة صحيحة هى تلك القيادة المشاركة والايجابية ، والتى تكون ذات تصرفات وسلوك يتصف بالاتساق ، والتى تعتمد على مجموعة محددة من المبادئ الراضحة ، والتى تتمتع بقوة تمكنها من الحصول على طاعة الافراد داخل المنظمة ، والتى تكون لها قدرة عالية على الاتصال بكل الاطراف سواء داخل المنظمة أو خارجها .

ويرى بيتى ووترمان أن بعض القادة المشهورين والناجحين أمثال توماس واتسون مؤسس شركة أى.بى.أم ، أو راى كروك مؤسس سلسلة ماكدونالد ، أو هنرى فورد مؤسس شركة فورد لم يعتمدوا فقط على صفاتهم الشخصية القيادية الممتازة ولكنهم أيضاً قد نجحوا لأنهم كانوا

يعرفون أى نوع من الحضارات تتناسب وطبيعة الاعمال التى تقوم بها منظماتهم ، ولأنهم كانوا ذوى إصرار كبير على تصميم تصرفاتهم بصورة تتناسب مع القيم الحضارية التى زرعوها فى عقول الافراد العاملين لديهم بالمنظمات (Peter andWaterman , 1982) .

والواقع أنه على الرغم من أن الدراسات والبحوث التى أجريت في مجال القيادة لم تصل الى نتيجة محددة وقاطعة بشأن نمط القيادة الأمثل إلاأنه يمكن تحديد بعض التعميمات الهامة بشأن القيادة الجيدة . ويقترح شـاربلين هذه التعميمات بشأن القيادة الجيدة (Sharplin, 1985) :

(١) القائد الفعال هو القائد الانسانى : أن القائد الفعال هو الذى يعطى اهتماماً للتكلفة النفسية الخاصة بالافراد الذين يعملون داخل أو خارج المنظمة . فاذا كان القائد يستطيع أن يحقق أهدافه من خلال فرض الشعور بالخوف لدي الافراد سواء فى الأجل الطويل أو القصير إلا أنه لا يستطيع أن يحقق ذلك دون تكلفة نفسية للافراد . فاستمرار شعور الافراد بالخوف يؤدى الى ايزائهم نفسياً مما يسبب ضرراً كبيراً للمنظمة . وتشير الظواهر الى أن كل المنظمات الناجحة والممتازة لا يوجد بها استخداماً للقوة الجبرية أو لفرض حضارة المنظمة بالقوة والاكراه (Peter andWaterman , 1982) .

٢ - القائد الفعال يكون ذو نظرة طويلة الأجل : ولا يعنى ذلك أن يركز القائد على النتائج فى الأجل الطويل وحده ولكن أن يحقق التوازن بين المستقبل والحاضر . ومثل ذلك الشرط يقلل من اعتماد القائد على مصادر القوة والسياسة فى سبيل الحصول على طاعة الافراد الذين يتولى قيادتهم لأن مثل هذه القوة والسياسة لا تدوم . ولكن من الأفضل للقائد ذو النظر الطويلة الأجل أن يعتمد فى قيادته على زيادة قدراته من خلال الممارسة والتعلم والخبرة .

(٣) القائد الفعال ينبغى أن يكون ملهماً للأخرين : وذلك العنصر هو الذى يضمن أن تستمر افكار القائد لدى الافراد الذين يتولى قيادتهم حتى بعد رحيله . فالقائد الفعال هو الذى يضمن تأثر الافراد بافكاره بصرف

النظر عن الزمن . أى أنه ذلك القائد التى تظل افكاره فى وجدان الافراد لأطول فترة ممكنة . ومثل هذه الافكار هى التى تلهب حماس الافراد وتدفعهم الى الالتزام بها والعمل على تحقيقها .

(٤) لابد وأن يتمتع القائد بدرجة عالية من الثقة فى افكاره : فلابد وأن يثق القائد فى أن أفكاره من الممكن تحقيقها مع شئ من المجهود والمثابرة . ولابد وأن يظهر القائد هذه الثقة الى مرؤسيه فى شكل سلوك فعلى ومرئى .

رابعاً : اعداد السياسات الوظيفية المتخصصة :

إن احد المفاتيح الاساسية لتحويل الاستراتيجيات التى تم اختيارها من أفكار وخطط الى واقع تنفيذى هو قيام المنظمة بتنمية عدد من السياسات الوظيفية المتخصصة . وكما قلنا فى الفصل الأول فان السياسات ما هى الا مرشد للاداريين اثناء عملية اتخاذ القرارات والتى تضمن عدم تعارضها عبر الزمن ، وكذلك تضمن أنها متماشية مع الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة . والواقع أن مديرو الادارات الوظيفية المختلفة (كالانتاج والتمويل ... الخ) يشاركون عادة فى وضع السياسات الخاصة بهم حتى يمكنهم تنفيذ ذلك الجزء من الاستراتيجيات الذى يتعلق بميدان أعمالهم .

والسياســات تساعد فى تحـديد الوحـدات المسئولة عن وضــع الاستراتيجيات موضع التنفيذ . كذلك تساعد السياسات على تحديد ما هو الذى ينبغى توقعــه من الاستراتيجية ، ومتى تبـدأ الاعمال ، ومتى تنتهى ، وأين يتم العمل ، واخيراً فان السياسة تساعد على التنسيق بين الوحدات بحيث يمكن الوصول الى النتائج المستهدفة من وراء الاستراتيجية . والمنظمات الصغيرة تستطيع أن تعمل فى ظل عدد محدود من السياسات غير الرسمية . أما المنظمات الكبيرة الحجم والتى تتعدد وحداتها الاستراتيجية فانها تجد أنه من الافضل لها أن تنمى عدداً كبيراً من السياسات والتى تغطى معظم مجالات الاداء بها وبصورة رسمية .

وليس الهدف هنا أن تعرض لكل السياسات الوظيفية بالتفصيل ولكننا سوف نحاول أن نركز على بعض المجالات الرئيسية فى كل نشاط وظيفى

وتوضيح حاجة هذا المجال الى وجود سياسات محددة . ولكن قبل أن نقوم بهذا العرض فاننا لابد وأن نشير الى أن السياسات الجيدة لابد وأن تقابل الشروط التالية :

(١) أن تغطى كل الجوانب الحيوية والهامة للمنظمة .

(٢) أن يكون هناك تكامل بين السياسات فى المجالات الوظيفية المختلفة .

(٣) أن يكون من الممكن تنفيذها فى ظل الظروف البيئية المتوقعة .

(٤) أن تعكس هذه السياسة الموارد المتاحة حالياً للمنظمة والمتوقعة فى المستقبل ، كما أنها لابد وأن تعكس قدرات المنظمة التنافسية حالياً ومستقبلاً .

١ - **السياسات المالية والمحاسبية :** إن أكثر انواع السياسات حاجة الى التكامل مع السياسات الأخرى فى المنظمة هى السياسات المالية حيث أنها تؤثر تأثيراً بالغاً على عمل المنظمة ككل . فالسياسات التى تتعلق بهيكل رأس المال ، أو قرارات استئجار أو شراء الآلات والتسهيلات الانتاجية المختلفة ، ومعدل العائد المستهدف على رأس المال المستثمر كلها تؤثر على المنظمة ككل . وبغرض تحقيق ذلك التكامل فانه يفضل أن تكون هذه السياسات مكتوبة وموزعة على كل المستويات الادارية داخل المنظمة .

(أ) هيكل رأس المال : إن هيكل رأس المال هو المزيج الخاص بحقوق الملكية والديون المستخدمة فى تمويل عمليات المنظمة (Weston and Brigham, 1985) . وعلى الرغم من أن هذا المزيج يتغير من فترة لأخرى إلا أن ادارة المنظمة لابد وأن يكون فى ذهنها هيكلاً مالياً معيناً . ولابد وأن تكون كل القرارات المالية متسقة مع الهيكل المستهدف فى ذهن الادارة . وبصدد تكوين هذا الهيكل فان الادارة لابد وأن تعلم أن الديون تؤدى الى زيادة المخاطر التى تتعرض لها المنظمة ، ولكن فى مقابل ذلك يؤدى التمويل عن طريق الاستدانة الى زيادة معدل العائد على الأموال المستثمرة . فالمنظمة التى ليس عليها ديون ، أو تعمل فى ظل ديون

محدودة تزداد قيمتها من خلال عملية الاستدانة ولكن ذلك لا يستمر الى ما لا نهاية . فهناك نقطة معينة عندما تصل اليها المنظمة فان أى ديون بعدها تؤدى الى التقليل من قيمة المنظمة (Brigham and Gapenshi, 1985) .

(ب) الاستئجار أم الشراء : تقليدياً فان المنظمة تقوم عادة بشراء الآلات والمعدات ، وكذلك المبانى اللازمة للعملية الانتاجية . وتقدم عملية الشراء ميزة ضريبية للمنظمة حيث يتم خصم بعض المصروفات من الوعاء الضريبى مما يؤدى الى تخفيض حجم الضرائب المدفوعة بواسطة المنظمة . وعملية الاستئجار تسمح للمنظمة باستخدام الآلات أو المبانى دون القيام بشرائها . وتقريباً يمكن القول بأنه من الممكن القيام باستئجار أى نوع من الأصول الثابتة . ومن المزايا الخاصة بعملية استئجار الأصول الرأسمالية ما يلى(Kieso and weygandt , 1983) :

(١) الاستئجار يؤدى الى الي توفير النقدية ورأس المال العامل .

(٢) يسمح الاستئجار بأن تقوم المنظمة بالتغيير المطلوب فى تسهيلاتها الانتاجية . حيث أن المنظمة تستطيع من خلال الاستئجار أن تحصل على أحدث الآلات تكنولوجياً دون أن تشعر بالقلق حول مشكلة التقادم ، أو مشكلة التخلص من الأصول المتقادمة فنياً .

(٣) الاستئجار قد يؤدى الى زيادة قدرة المنظمة على الاقتراض حيث لا يعتبر الاستئجار ديوناً ، كما لا يظهر فى الميزانية العمومية كدين .

(٤) أن الاستئجار قد يتضمن شروط أفضل من الشروط التى تحصل عليها المنظمة عند قيامها بالاقتراض اللازم للشراء .

(جـ) معدل العائد : حيث أن الأموال المتاحة للمنظمة يمكن توجيهها للاستثمار فى عدة بدائل فان عملية تخصيص الأموال للاستثمار فى مشروع محدد لابد وأن يعطى على الأقل نفس العائد الذى يمكن للمنظمة الحصول عليه اذا استثمرت هذه الأموال فى أى بديل آخر متساوى

مع البديل الذى تم اختياره فى المخاطر . والواقع أن وجود معدل عائد محدد كهدف يساعد الادارى فى تحديد أى البدائل سيمكن الاستثمار فيها . كذلك فان وجود هذا المعدل يساعد على تقييم البدائل المتاحة للاستثمار . فاذا عرض على المدير بعض الاقتراحات الاستثمارية البديلة والتى قد لا تحقق العائد المستهدف فانه يمكنه أن يرفضها لهذا السبب .

(٢) السياسات التسويقية : النشاط التسويقى هو ذلك النشاط الذى يغذى المنظمة بالدخل الاساسى لها من المبيعات . ولكن على الجانب الآخر فان اداء النشاط التسويقى يعتمد على الوحدات الأخرى فى المنظمة . ومثل هذا التفاعل يدعو الى الاهتمام ببعض السياسات التسويقية والتى أهمها سياسة مزيج المنتجات ، وسياسة القطاعات السوقية ، وسياسة التسعير ، وسياسات الترويج .

(أ) سياسة مزيج المنتجات : عادة يقاس مزيج المنتجات من خلال درجة اتساع المزيج (عدد خطوط المنتجات التى يحتويها المزيج) ، ومن خلال عمق هذا المزيج (درجة التنويع فى المنتجات التى توجد على خط منتجات واحد)، وطول المزيج (عدد المنتجات الكلية فى المزيج) ، واخيراً درجة توافقه (درجة التشابه بين خطوط المنتجات فى المزيج) (Kotter , 1985) . والواقع أن الاستراتيجيات الخاصة بزيادة المبيعات قد تنطوى على زيادة درجة اتساع المزيج ، أو عمقه ، أو طوله ، أو من خلال التخفيض من درجة الاتساق الخاصة بالمزيج . ويكون لزاماً على السياسة الخاصة بمزيج المنتجات أن تحدد كيف ستتم عملية تنفيذ استراتيجية زيادة المبيعات .

ولابد من التنسيق بين القرارات بتعديل مزيج المنتجات مع المجالات الوظيفية الأخرى بالمنظمة ، وبصفة خاصة مجال الانتاج . فزيادة المبيعات من خلال زيادة عمق مزيج المنتجات يؤدى الى التقليل من حجم انتاج كل نوع من المنتجات والذى يؤدى بالتالى الى تقليل المزايا الاقتصادية التى كانت ادارة الانتاج تحققها من وراء الانتاج لعدد محدود من الانواع بحجم كبير .

ولذلك فانه من السياسات المستخدمة فى هذا المجال أن يتم اضافة نوع جديد (أو شكل جديد ، أو لون جديد ...الخ) الى مزيج المنتجات الحالى بعد أن تقوم المنظمة باستبعاد أحد الانواع فى مقابله .

(ب) القطاعات المستهدفة : الواقع أن السياسات الخاصة بالقطاعات المستهدفة تنطوى على مقارنة بين سياسة التعامل مع السوق الكلى كسوق واحد ، أو تقسيم هذا السوق الى قطاعات . والسياسة الأولى تنطوى على تقديم منتج واحد مع استخدام مزيج تسويقى واحد لكل السوق . ومثل هذه السياسة يترتب على استخدامها مزايا الحجم الاقتصادى فى كل من الانتاج ، والترويج ، والتوزيع (Stanton , 1987) .

أما سياسة تقسيم السوق الى قطاعات فهى سياسة تعتمد على اعتراف المنظمة بوجود اختلافات ملحوظة وهامة بين المستهلكين فى السوق . ومثل هذه الاختلافات قد تظهر فى استخدام المنتج ، أو فى الخصائص الديموغرافية للمستهلكين (الجنس ، السن ، التعليم ، مستوى الدخل ....الخ) ، أو فى مواقعهم الجغرافية . واذا اخذت المنظمة بسياسة تقسيم السوق الى قطاعات فانها لابد وأن تنمى سياسات مختلفة لكل من المنتج ، والسعر ، والترويج لكل قطاع من القطاعات التى تختار أن تتعامل معها . وقد تكون الخصائص المادية للمنتج واحدة فى جميع القطاعات ولكن الذى يختلف من قطاع سوقى لآخر هو البرامج التسويقية للمنتج . ولاشك أن ميزة تقسيم السوق الى قطاعات تتمثل فى خدمة المستهلك بطريقة أفضل بما يضمن زيادة المبيعات ، ولكن هذه السياسة يعاب عليها أنها تؤدى الى زيادة تكاليف الانتاج والتسويق .

(جـ) السياسات السعرية : إن اختيار السعر أو المدى السعرى الملائم للمنتج يعد من المشاكل الأساسية التى تواجه المنظمات . فالمنظمات عادة ما تواجه مشكلة وضع السعر المناسب لمنتج جديد يقدم للاسواق لأول مرة ، أو تقرير السعر عند تقديم منتج قديم الى أسواق أو منافذ توزيع جديدة ، وكذلك عند تحديد سعر العطاءات التى قد تتقدم بها ، وخاصة عند رغبتها فى القيام باداء عمل معين فى أسواق أجنبية . كذلك فان

الأسعار التى تحددها المنظمة تكون عرضة للتغيير نتيجة تصرفات المنافسين ، ونتيجة تطور السلعة فى دورة حياتها ، ونتيجة لظهور بعض المنتجات البديلة فى السوق.ومن السياسات الشائعه الاستخدام فى مجال السعر سياسة التسعير على أساس التكلفة مضافاً اليها هامش للربح ، أو سياسة تسعير المنتج لتحقيق معدل ربح مستهدف ، أو التسعير على أساس القيمة المدركة للمنتج ، أو التسعير على أساس الاسعار السائدة فى الاسواق ، أو سياسة تقديم السعر فى عطاءات (Kotler , 1985) .

وتعد سياسة التسعير على أساس التكلفة أسهل طريقة لوضع سعر المنتج . ففى ظل هذه السياسة تقوم المنظمة بتحديد هامش اضافة محدد والذى يتم اضافته الى تكلفة المنتج لتحدد السعر . وقد يكون هامش الاضافة فى صورة نسبة مئوية مضافة الى التكلفة ، أو الى سعر البيع . فمثلاً اذا اشترى متجر من متاجر التوزيع فستاناً بسعر ١٠٠ جنيه من المصنع وقام ببيعه بسعر ١٥٠ جنيه فان هامش الاضافة منسوباً الى تكلفة الشراء يكون ٥٠٪ ، ويكون مقداره ٣٣ ١/٣٪ اذا تم نسبته الى السعر البيع . والواقع أن وضع سعر لعطاء خاص بنشاط المقاولات ، وكذلك السعر الخاص بشراء كميات كبيرة يتم عادة تحديده بناءاً على هذه السياسة .

أما السياسة الثانية وهى سياسة تحديد ذلك السعر الذى يحقق هدفاً ربحياً محدداً فان المنظمة تستخدمه عندما تحدد هدفاً ربحياً ثم تقوم بتسعير المنتج بصورة تحقق هذا الهدف . والواقع أن هذه السياسة تستخدم لتحقيق معدل عائد معين على رأس المال المستثمر . ومعظم الأسعار التى تستخدم فى منظمات المنافع العامة تعتمد على هذه السياسة . كذلك فان شركة جينرال موتور تقوم بتحديد أسعارها بناءاً على هذه السياسة وذلك بهدف تحقيق معدل عائد على رأس المال المستثمر يتراوح بين ١٥ - ٢٠٪ (Kotler , 1985) .

أما السياسة الخاصة بتحديد السعر بناءاً على القيمة المدركة للمنتج فهى سياسة تعتمد على معرفة القيمة التى يراها المستهلك فى المنتج من حيث الاشباع الذى يحصل عليه بدلاً من الاعتماد على التكاليف أو الربح

المستهدف . ولتحديد هذه القيمة فان هناك بعض الجوانب الخاصة بالمنتج والتى تؤخذ فى الحسبان عند تحديد السعر . ومن أهم هذه الجوانب درجة التحمل ، والجودة ، والخدمات المصاحبة للمنتج ، وتكلفة العمليات ، والضمان ...الخ . ويتم عادة مقارنة هذه الجوانب فى منتج المنظمة بتلك التى توجد فى منتجات المنافسين لكى يتقرر ما اذا كان سعر منتج المنظمة سوف يكون أعلى أم أقل من سعر المنافسين . وبطبيعة الحال تتطلب هذه السياسة وجود متابعة مستمرة من المنظمة للمستهلكين بأسواقها حتى يمكن أن تعرف القيمة التى يدركوها للمنتجات التى تقدمها لهم.ويمكن أيضاً من خلال هذه المتابعة معرفة اذا كان المستهلك يدرك السعر على أنه أعلى أو اقل من قيمة المنتج .

وسياسة تحديد السعر بناءاً على الاسعار السائدة فى السوق تعتمد على محاولة المنظمة وضع سعر لمنتجها يكون فى حدود الاسعار الخاصة بمنتجات المنافسين . وفى هذه الحالة فقد تقوم المنظمة بمتابعة سعر المنظمة القائدة فى السوق وتحاول أن تقدم إما سعراً مساوياً له ، أو أقل ، أو أعلى منه . والواقع أن اتباع هذه السياسة يؤدى الى التقليل من مخاطر نشوب حرب سعرية بين المنافسين فى السوق .

وسياسة سعر العطاءات تستخدم عادة عندما تتقدم المنظمة لاداء عمل محدد معلن عنه . وفى هذه الحالة فان السعر يتم تحديده بناءاً على توقعات المنظمة حول الأسعار التى قد يتقدم بها المنافسين بدلاً من النظر الى التكلفة أو الربح . وينبغى على المنظمة عند تحديدها للسعر باستخدام هذه السياسة ألا يكون السعر منخفضاً عن التكلفة المتوقعة حتى لاتحقق خسارة من وراء اداء العملية المطلوبة ، أو أن يكون سعرها اعلى من اللازم فتخسر العطاء لصالح المنافسين . والواقع أن المنظمات التى تدخل الى عديد من العطاءات لأعمال مختلفة تأخذ معيار القيمة المتوقعة من كل عمل كأساس لتحديد أسعارها فى هذه العطاءات .

واخيراً فان المنظمة لابد وأن تحدد بعض السياسات المرتبطة بعملية التغيير فى الأسعار . ومثل هذه السياسات لابد وأن تغطى النفقات الخاصة

بنقل وتسليم البضاعة عبر المناطق الجغرافية المختلفة ، وتشمل هذه السياسات إما سياسة التسعير على أساس التسليم فى مكان المشترى ، أو السعر الخاص بالتسليم فى مكان البائع ، أو سياسة الأسعار الموحدة لجميع المناطق ، أو سياسة اختلاف منطقة التسليم . ويرتبط أيضاً بالسياسات الخاصة بتغيرات السعر سياسات الخصم المختلفة مثل سياسة خصم الكمية المتجمع وغير المتجمع ، وسياسة الخصم النقدى أو تعجيل الدفع ، وسياسة الخصم التجارى . كذلك من السياسات المرتبطة بتغيرات السعر سياسات المسموحات مثل سياسة المبادلة ، وسياسة إعادة المشتريات . واخيراً فان السياسات المرتبطة بتغيرات السعر تتضمن تلك السياسات التمييزية فى الأسعار والتى قد تبنى إما على أساس نوع المستهلك ، أو على أساس نموذج المنتج الذى يتم شراؤه اذا كانت المنظمة تنتج عدة نماذج من المنتج ، أو على أساس وقت الشراء .

(د) السياسات الترويجية : الترويج هو شكل من اشكال الاتصال الذى تستخدمه المنظمة بغرض اخبار ، أو اقناع أو تزويد الافراد بمنتجات أو خدمات المنظمة (Evans and Berman , 1985) . والترويج يساعد المنظمة على تكوين انطباع وصورة ذهنية فى ذهن المستهلك حولها أو حول منتجاتها أو خدماتها . كذلك فان نشاط الترويج يعمل على دفع المبيعات وزيادتها وعلى توطيد العلاقة بين المنظمة ومنافذ التوزيع التى تستخدمها ، وعلى مساعدة المنظمة فى تبرير السعر المحدد للمنتج ، وعلى الاجابة على تسأولات بعض المستهلكين ، وعلى تقديم خدمات ما بعد البيع الى المستهلك . وينبغى علينا أن ندرك أن نشاط الترويج لايوجه فقط الى المستهلكين ، ولكنه يوجه الى العديد من الاطراف الأخرى مثل ملاك المنظمة (حملة الاسهم) ، والحكومة ، والعاملون بالمنظمة ، والموردون ، والمنافسون .

ويمكن القول بأن السياسات الخاصة بنشاط الترويج تشمل تلك السياسات المرتبطة بشكل مزيج الترويج الذى سوف يستخدم ، والسياسات المرتبطة بمحتوى النشاط الترويجى ، والسياسات المرتبطة بحجم ميزانية نشاط

الترويج ، وتلك السياسات المرتبطة بالوسائل التى سوف تستخدمها المنظمة فى اتصالها بالجماهير المختلفة .

والسياسات التى تتعلق بشكل المزيج الترويجى ترتبط بتحديد ما هى عناصر الترويج الذى سوف تستخدمه المنظمة . ومن المعروف أن هذه العناصر إما ان تكون الاعلان ، أو البيع الشخصى ، أو الاشهار والنشر ، أو وسائل تنشيط المبيعات المختلفة . ويكون على المنظمة أن تحدد سياستها فيما يتعلق بأى من هذه العناصر سوف تقوم باستخدامها ، وبأى حجم من الاحجام من كل عنصر حتى يمكن أن تتصل بعملائها بصورة فعالة .

أما السياسات المتعلقة بالمحتوى فهى السياسات المرتبطة بتحديد محتوى الرسائل الترويجية التى سوف ترسلها المنظمة الى المستهلكين والأطراف الأخرى ذات الاهمية لها . والواقع أن الرسائل الترويجية قد تركز فى محتواها على المعلومات ، أو على استخدام أسلوب المرح ، أو التركيز على ملامح وخصائص المنتج أو الخدمة ، أو استخدام مفهوم الخوف ، أو على أسلوب الاقناع ، أو حتى على عقد مقارنات مع منتجات المنافسين .

والسياسات المتعلقة بتحديد حجم ميزانية الترويج تحدد الطرق التى سوف يتم بواسطتها تحديد حجم مخصصات الترويج . فالمنظمة يمكنها ان تعتمد فى ذلك على استخدام سياسة تخصيص الفائض من الأموال للترويج (مايتبقى لديها) . أى ان أى أموال لم يتم تخصيصها لأى استخدامات أخرى يتم تخصيصها للانفاق منها على نشاط الترويج . والسياسة الأخرى التى يمكن أن تستخدمها المنظمة هى السياسة الحدية والتى تعنى إما زيادة مخصصات الترويج للعام القادم عن تلك التى تم انفاقها فى العام السابق ، أو تقليل هذه المخصصات عن العام السابق بنسبة محددة . والسياسة الثالثة هى أن تقوم المنظمة بمحاولة تخصيص مبلغ للانفاق منه على الترويج فى حدود المبالغ التى يخصصها المنافسون . والسياسة الرابعة هى أن تقوم المنظمة بتحديد نسبة مئوية معينة من المبيعات للانفاق منها على نشاط الترويج . ومعنى ذلك أن حجم نفقات الترويج ترتبط بحجم المبيعات . فاذا زادت المبيعات زادت المخصصات والعكس صحيح . والواقع أن أحد الابحاث

التى تمت في ميدان الإنفاق الترويجي وارتباطه بحجم المبيعات يشير الى أن المنظمات التى تستقطع من ميزانية الترويج لديها وتخفظها خلال مرور المجتمع بمرحلة الركود الاقتصادى (نتيجة لنقص المبيعات خلال هذه المرحلة) تخسر جزءاً كبيراً من حصتها فى السوق ، كما انها تأخذ وقتاً اكبر لاسترداد هذه الحصة عندما ينتقل المجتمع من مرحلة الرواج مقارنة بالمنظمات التى تحتفظ بحجم مخصصاتها الترويجية كما هى اثناء فترة الركود والكساد (Wall Street Journal , 1982) . ومن السياسات الأخرى لتحديد مخصصات الترويج أن تقوم المنظمة بتحديد الأهداف المرجوه من وراء نشاط الترويج ثم تحدد الوسائل البديلة للوصول الى هذه الاهداف ، ثم تقوم بتحديد تكلفة هذه الوسائل وجمعها لكى تصل الى حجم المخصصات المطلوبة. ويطلق على هذا المدخل فى تحديد ميزانية الترويج اسم مدخل الهدف . والواقع أن مشكلة تحديد أهداف الترويج ، ومشكلة تعقد تحديد الوسائل الخاصة بتحقيق هذه الاهداف هى التى تمنع المنظمات الصغيرة الحجم من استخدام هذا المدخل . ولكن على الرغم من ذلك فان أحد الدراسات الحديثة التى تناولت بعض المنظمات الصناعية الامريكية بالدراسة تشير الى أن ٤٣٪ من شركات الدراسة تستخدم هذه الطريقة (Business News, 1984) .

واخيراً فان سياسة تحديد وسائل الاتصال مع الجماهير تتضمن الاختيار من بين عديد من الوسائل التى يمكن للمنظمة استخدامها والتى تشمل الغلاف ، وعلامة أو اسم المنتج ، أو العرض فى نقط الشراء ، أو العينات أو عرض المنتج فى المتاجر لتجربته ، أو استخدام الكوبونات ، واخيراً وسائل الاتصال الجماهيرية مثل الصحف ، والمجلات ، والبريد ، والملصقات ، والاذاعة ، والتيلفزيون ......الخ .

٣ - سياسات الانتاج : ان نشاط الانتاج ينطوى على القيام بمزج المواد الاولية ، والعمالة ، والالات ، وتسهيلات الانتاج بغرض تحويلها الى منتجات أو خدمات يمكن للمنظمة أن تبيعها عند ربح محدد . ومن هنا فان نشاط الانتاج يؤثر ويتأثر بكل الانشطة الأخرى فى المنظمة . ومن أهم

السياسات المرتبطة بنشاط الانتاج السياسات الخاصة بتصميم المنتج ، وتخطيط التسهيلات الانتاجية ، والرقابة على المخزون ، والموقع .

(أ) تصميم المنتج : إن النشاط الهام من انشطة تصميم المنتج والذى يهتم به مدير وحدة الانتاج بالمنظمة هو ذلك النشاط الذى يتعلق بتحديد مواصفات المنتج . فهذه المواصفات هى التى تحدد نوع المواد الأولية التى يمكن استخدامها فى انتاج هذا المنتج ، وكذلك تحديد طبيعة الأعمال التى سوف يتم اسنادها الى العاملين بوحدة الانتاج ، واخيراً هى التى تؤثر على التخطيط الداخلى للمصنع . وعادة ما يتم تنمية هذه المواصفات كجزء فى تصميم المنتج من خلال التعاون بين ثلاث وحدات أساسية وهى الانتاج ، والتسويق ، ووحدة البحوث والتنمية .

وتصميم المنتج أيضاً يتناول بعض الجوانب الاخرى المرتبطة بالمنتج مثل جودته ، ودرجة تحمله ، وطرق صيانته ، وطول العمر الافتراضى له (Chase and Aquilano, 1985) . والسياسات الخاصة بدرجة تحمل المنتج تتعلق بتحديد جودته ، وكمية المواد الأولية وانواعها اللازمة لانتاجه ، والاختبارات الواجب القيام بها على المنتج قبل خروجه الى السوق ، واخيراً السعر الخاص بالمنتج والصورة الذهنية التي ينبغى تنميتها فى الاسواق عن هذا المنتج . ومثل هذه السياسات لايمكن تركها لمدير الانتاج لكى يحددها وفقاً لما يتراءى له ولكن الافضل أن تضعها المنظمة ويلتزم بها مدير الانتاج .

(ب) تخطيط التسهيلات الانتاجية : بعد أن تحدد المنظمة نوعية المنتجات التى سوف تقوم بانتاجها فان الاهتمام يبدأ بتخطيط التسهيلات الانتاجية اللازمة للقيام بهذا الانتاج . ومثل هذا التخطيط يشمل تحديد طاقة المصنع الانتاجية ، وهيكل تدفق العملية الانتاجية ، وموقع التسهيلات الانتاجية المختلفة داخل المصنع . وطاقة المصنع يمكن تعريفها وتحديدها من خلال استخدام المدخلات مثل ساعات العمل للالات أو الافراد ، أو يمكن تعريفها وتحديدها باستخدام المخرجات مثل حجم المنتجات أو عدد المستهلكين الذين يمكن خدمتهم بواسطة المنظمة . واذا كانت المنظمة من النوع الذى يقوم بانتاج عديد من المنتجات فانه يكون لزاماً عليها أن تحدد الطاقة الانتاجية الخاصة بكل منتج من هذه المنتجات .

والسياسات الخاصة بوضع أولويات للمنتجات لابد وأن تكون واضحة فى هذا الحالة حيث أن وجودها ومعرفتها يساعد علي تخصيص الطاقة الانتاجية المتاحة لانتاج كل منتج من هذه المنتجات . كذلك لابد وأن تكون السياسات المرتبطة بالتوسع فى الطاقة واضحة ومحددة . وهذه السياسة لابد وأن تغطى كل القرارات طويلة الأجل ، أو قصيرة الأجل بشأن التوسع فى الطاقة . فالتوسع فى طاقة المصنع تتطلب اتخاذ عديد من القرارات مثل قرارات تحديد حجم الاستثمارات المبدئية ، ومعدل المخرجات وجودتها ، والمتطلبات الخاصة بوضع هذه الطاقة الجديدة موضع التشغيل ، ودرجة المرونة المطلوبة فى الطاقة الجديدة ، ونظم الصيانة المرتبطة بهذه الطاقة، ومعدل التقادم فى هذه الطاقة ، والمخزون ، وتحقيق التوازن بين الطاقة الجديدة وتلك التى توجد لدى المنظمة قبل قيامها بالتوسع . ومثل هذه القرارات لابد وأن تغطيها سياسة المنظمة الخاصة بالتوسع فى الطاقة .

ويختلف هيكل تدفق العملية الانتاجية باختلاف خصائص المنتج محل الانتاج . وهناك عدد من هياكل تدفق العملية الانتاجية والتى من أهمها هيكل الورش الصناعية ، أو هيكل انتاج دفعات صغيرة الحجم ، أو هيكل خط التجميع ، أو هيكل التدفق المستمر (Hayes and Weelwright , 1984) . ويعبر الشكل رقم (٧-٤) عن خصائص وانواع المنتجات التى تتناسب مع كل هيكل من هذه الهياكل .

	حجم صغير ودرجة نمطية منخفضة	حجم صغير ومنتجات متعددة التنويع	حجم كبير ومنتجات محدودة التنويع	حجم كبير ودرجة عالية من النمطية
هيكل الورش	أعمال التجارة			
هيكل الدفعات		ملابس الموضة		
هيكل خط التجميع			السيارات	
هيكل التدفق المستمر				تكرير البترول

شكل رقم (٧-٤) يعبر عن توافق هيكل العملية الانتاجية مع المنتجات التى يتم انتاجها
المصدر ، Thomas, J.G., Stratgic Management, 1988, P. 291.

(جـ) **الموقع** : يعد الموقع العامل الثالث الهام فى السياسات الانتاجية . وتهتم سياسة الموقع بكل من موقع العملية الانتاجية ، وايضاً موقع مخازن المواد الأولية ، أو المنتجات النهائية . والهدف الرئيسى من السياسات الخاصة بالموقع هو تدنية التكاليف الخاصة بالمناطق التى يمكن للمصنع التوطن بها ، وكذلك بالمواد الأولية ومستلزمات الانتاج الأخرى . وترتبط التكاليف الخاصة بالتوطن بتكلفة الاراضى التى يقام عليها المصنع ، وتكلفة المبانى ، وتكلفة العمالة بمنطقة التوطن ، وتكلفة الضرائب المرتبطة بالتوطن . أما تكاليف التوزيع فهى ترتبط بتكلفة توزيع المنتجات الى منافذ التوزيع (تكلفة النقل والمناولة) ، وتكلفة نقل مستلزمات الانتاج الى بعض المصانع الأخرى فى حالة تعدد مصانع المنظمة . أما تكلفة مستلزمات الانتاج فترتبط بتوافرها فى مناطق المصنع كذلك تكلفة الحصول عليها .

والى جوار التكاليف الخاصة بالموقع فان سياسة الموقع أيضاً عليها أن تراعى أهمية بعض الاعتبارات الأخرى فى اختيار الموقع مثل أهمية الطاقة المحركة ، والعلاقات العمالية ، ومستوى المعيشة بالمنطقة التى يوجد بها المصنع ، وتكلفة وسائل الانتقال وتوافرها ، ودرجة توافر المياه والطاقة الكهربائية ، والمناخ السائد فى منطقة التوطن ، والضرائب التى تدفعها المنظمة فى كل منطقة . ومن السياسات الهامة الأخرى المرتبطة بالموقع سياسة نقل وتحويل الايدى العاملة بين المصانع المختلفة التى قد تمتلكها المنظمة . ومثل هذه السياسة تزداد أهمية عندما تكون المنظمة فى صدد اغلاق أحد المصانع وانشاء مصنع جديد بدلاً منه فى منطقة أخرى .

(د) **المخزون** : الواقع أن المخزون هو أى موارد عاطلة لدى المنظمة. ولهذا فان المخزون قد يشمل بعض المواد التي تدخل فى العملية الانتاجية ، أو بعض المواد المساعدة للعملية الانتاجية ، أو الطاقة والآلات غير المستخدمة ، والمنتجات تحت التشغيل ، والأدوات والمعدات غير المستخدمة ، والعمالة الزائدة عن الحاجة . والواقع أن اكبر عناصر المخزون لدى المنظمات الصناعية هو عنصر المخزون من المواد الأولية حيث أن المخزون من هذه المواد قد يصل الى حوالى ٥٠٪ من النفقات الكلية للمنظمة (Schonberger , 1985) . وتساعد الرقابة الفعالة على المخزون لدى المنظمة على خدمة

المستهلك بطريقة أفضل ، كما أنها تدعم من المركز التنافسى للمنظمة ، وتخفض من حجم رأس المال المستثمر فى المخزون . والسياسات المرتبطة بالمخزون لابد وأن تراعى عدة نقاط هامة ترتبط بهذا المخزون . ومن اهم هذه النقاط الوقت الملائم للمخزون (توقيت المخزون) والذى يتضمن نقطة اعادة الطلب ، وتخطيط المتطلبات من المواد ، والتوازن بين تكلفة اعادة الطلب وتكلفة الاحتفاظ بالمخزون .

كذلك فان السياسة الخاصة بشراء المواد أو الاجزاء أو تصنيعها بدلاً من شرائها تعد من السياسات الأساسية للمخزون . ومن الممكن للمنظمة أن تصنع ما تحتاج اليه من بعض مستلزمات الانتاج بدلاً من شرائها وذلك من خلال قيامها بالتكامل الرأسى الخلفى . وعلى المنظمة أن توضح فى سياسات المخزون ما اذا كانت سوف تنتج هذه المستلزمات أو تشتريها من بعض الموردين الخارجيين . كذلك لابد وأن تحدد سياسات المخزون بالمنظمة مسئولية الرقابة على المخزون واسناد هذه المسئولية الى جهة واحدة أو عدة جهات بها .

٤ - **السياسات الخاصة بالموارد البشرية :** ترتبط أيضاً الوحدة المسئولة عن الموارد البشرية العاملة بالمنظمة بالوحدات الوظيفية الأخرى . فهذه الوحدة هى التي تكون مسئولة عن توفير ماتحتاجه الوحدات الأخرى من الموارد البشرية وعن اعداد هذه الموارد إعداداً سليماً للاعمال المطلوبة منهم ، وعن زيادة دافعيتهم للعمل ، والاحتفاظ بالقوى العاملة التى تحتاج اليها المنظمة . ومن السياسات الهامة لنشاط وحدة الموارد البشرية سياسات الاختيار ، وسياسات تقييم الاداء وتقدير المكافآت ، والابقاء على هذه الموارد عند درجة عالية من الكفاءة والفاعلية فى الاداء.

(أ) سياسات الاختيار والتعيين : لاشك وأن سياسات المنظمة تؤثر على الممارسات الخاصة بعمليتى الاختيار والتعيين . فمثلاً سياسة المنظمة بالترقية للمناصب الادارية من العاملين داخل المنظمة تحد من قدرتها على استخدام افراد لايعملون لدى المنظمة فى شغل الوظائف الادارية الحالية . كذلك فان سياسة المنظمة المتعلقة باختيار أو عدم اختيار بعض

الافراد (كالسيدات ، أو صغارالسن ... الخ) يؤثر تأثيراً مباشراً على عملية الاختيار . وبالمثل فان سياسة المنظمة فى استخدام افراد ذوى اشتراطات خاصة (كالتعليم ، أو المظهر ، أو الخصائص الجسمانية ، أو الشخصية) يؤثر فى قدرة المنظمة على الاختيار.

(ب) سياسة تقييم الاداء وتقرير المكافآت : تعد عملية تقييم الاداء من العمليات الهامة للوحدة المسئولة عن الموارد البشرية. حيث أن هذا التقييم يزود العاملين بالمعلومات عن مستوى ادائهم للعمل ، كما أنه يستخدم كأساس لزيادة فعالية اداء الافراد (من خلال التدريب أو التنمية) ، ويوفر أيضاً معلومات تساعد فى توزيع المهام والأعمال فى المستقبل (Levinson , 1976) . والواقع أن السياسات الخاصة بتقييم الاداء والتي تضعها الوحدة المسئولة عن الموارد البشرية فى المنظمة تؤثر على بقية الوحدات من حيث (Ivancevich and Glueck , 1983) :

(١) الاوقات التى تتم فيها عملية التقييم على مدار العام .
(٢) درجة تكرار وانتظامية عملية التقييم على مدار العام .
(٣) من الذى يتولى القيام بالتقييم (الرئيس المباشر أم أكثر من رئيس ، زملاء الفرد ، المرؤوسين ، الفرد ذاته ، خبير تقييم) .

والسياسات الخاصة بتقدير المكافآت (تشمل العلاوات ، والترقية ، والحوافز) هى أيضاً من اختصاص الوحدة المسئولة عن الموارد البشرية بالمنظمة . وفى الماضى فان مثل هذه المكافآت كان يتم تقديرها وتوزيعها بطـريقة شخصية ولازال هذا الأمر يحـدث فـى بعض المنظمـات الصغيرة (المملوكة للفرد) حتى الآن . أما المنظمات الكبيرة فانها تقوم بتنمية نظام رسمى ومحدد والذى يستخدم فى تقييم اداء الافراد وتقدير حجم المكافآت الممنوحة لكل فرد منهم .

(ح) الابقاء على الموارد البشرية عند درجة عالية من الكفاءة : إن اختيار الافراد وتعيينهم فى المنظمة تمثل الحلقة الاولى فقط فى اعداد وبناء الموارد البشرية التى تحتاج اليها المنظمة . ولكى يتم هذا العمل فلابد وأن تتولى الوحدة المسئولة عن الموارد البشرية تنمية وتدريب

هؤلاء الأفراد . والواقع أن سياسات التدريب والتنمية التى تتبعها المنظمات تختلف اختلافاً بيناً من منظمة لأخرى .

فالتدريب على الوظيفة On - the - Job Training يعد من سياسات التدريب التى توجد لدى غالبية المنظمات . ومن الطرق المتبعة فى تنفيذ هذه السياسة التدريبية استخدام فرد آخر بالمنظمة يتولى تدريب الفرد الجديد ، أو وضع الفرد تحت الملاحظة والاختبار ، أو تمريره على عدد من الوظائف والأعمال ، أو قيام الفرد الجديد بعدة مقابلات مع الاداريين والمشرفين ، أو نمذجة السلوك . وعلى الرغم من أن المنظمات تتفق فى استخدام سياسة التدريب على العمل فانها تختلف فيما بينها حول من الذى يقدم هذا التدريب ، ومن الذى يشارك فيه .

كذلك فان سياسة التدريب خارج العمل Off - the - Job من السياسات التى تستخدمها المنظمة والتي يتم فيها تدريب الفرد فى اماكن بعيدة عن مكان العمل . وهناك أيضاً بعض الطرق التى تستخدم فى هذا التدريب مثل التدريب فى قاعات دراسية ، أو التدريب باستخدام المؤتمرات أو الندوات العلمية ، أو باستخدام أسلوب المحاكاة ، أو باستخدام المباريات الادارية ، أو اسلوب المواقف الحرجة ، أو اسلوب التدريب المهنى . وتعمل السياسات التى تتبعها المنظمة على التحكم فى قدرة انتظام الافراد فى هذه البرامج التدريبية . ومن أهم السياسات ضرورة وجود فرد يحل محل الفرد فى اداء العمل اثناء غياب الأخير لحضوره التدريب ، ودرجة مساهمة المنظمة فى تغطية نفقات ومصروفات الانتقال والحضور للبرامج التدريبية ، وسياسة المنظمة فيما يتعلق بدفع رسوم الاشتراك فى البرامج ، واخيراً سياسة المنظمة فى احتساب الأيام التي يحضر فيها الفرد برامج التدريب أيام عمل يدفع عنها أجر كامل أو جزء من الاجر .

ومن السياسات الأخرى المرتبطة بالحفاظ علي القوى البشرية داخل المنظمة تلك السياسات المتعلقة بالأمن الصناعى وحماية القوى البشرية من التعرض للاصابة أو للحوادث أثناء تأديتهم لأعمالهم . ومن الاتجاهات التي

تأخذ بها المنظمة بغرض التقليل من الاصابة أو الوفاة بسبب العمل ما يلى (Heneman , Schwab , Fossum , and Dyer, 1983) :

(١) تخصيص أحد الافراد واعطائه السلطة اللازمة للقيام بأى تعديل فى ظروف العمل بحيث يؤدى هذا التعديل الى توفير ظروف عمل أفضل تقلل من تعرض الافراد للاصابة أو الوفاة بسبب العمل .

(٢) جعل قدرة المشرفين على حماية الافراد العاملين معهم من التعرض للاصابة أو الحوادث أساساً فى تقييم ادائهم .

(٣) القيام بالاختبارات والفحوص الدورية لوسائل وظروف العمل للتأكد من سلامتها وأنها لن تؤدى الى تعريض الافراد للاصابة أو الوفاة .

(٤) وضع معلومات دورية عن معدلات الاصابة والحوادث اثناء العمل فى التقارير الدورية المرفوعة الى مجلس ادارة المنظمة .

(٥) القيام بنشر الاحصاءات الخاصة بمعدلات الأصابة والحوادث خلال فترة زمنية للعاملين داخل المنظمة .

(٦) عمل مسابقات بين الوحدات والتى تهدف الى قيام كل وحدة بالتنافس على توفير أفضل ظروف عمل لاتؤدى الى تعرض الأفراد بها للاصابة أو الحوادث .

(٧) القيام بتدريب الافراد بصورة مستمرة على نظم الأمن الصناعى وطرق الوقاية من الاصابة والحوادث الصناعية .

القضايا الاستراتيجية الخاصة :

إن القضايا العامة السابقة هى قضايا تهم كل المنظمات عندما تأتى الى مرحلة وضع اختياراتها الاستراتيجية موضع التنفيذ . ولكن الى جوار هذه القضايا العامة فان هناك عدداً من القضايا الخاصة والتى تهم بعض المنظمات دون غيرها . ومن أهم هذه القضايا الخاصة قضيتان أساسيتان وهما قضية تقديم الادارة العليا للتغيير المطلوب فى توجهات وانشطة المنظمة والعمل

على مواجهة مشاكل هذا التغيير ، وكذلك قضية تنمية المنظمة بصورة تتلاءم مع التغيرات التى تحدث أو المتوقع حدوثها فى بيئتها الداخلية والخارجية وسوف نتعرض فى الجزء الباقى من هذا الفصل لهاتين القضيتين .

١ - قضية التغيير :

أولاً : تقديم التغيير المطلوب للمنظمة :

تعتبر هذه القضية قضية خاصة لتلك المنظمات التي تحاول اجراء تعديلاً أو تغييراً شاملاً فى توجهاتها وأنشطتها . ولقد قلنا من قبل أن ادارة معظم المنظمات لاتميل الى هذا النوع من التغيير وانما تفضل القيام بالتعديل البطىء والذى لايصاحبه أى مشكلات مع العاملين فى المنظمة .

وعندما تختار المنظمة أن تقوم بتعديل أو تغيير جوهرى فى انشطتها وتوجهاتها فأنها عادة ما تواجه بمخاطر كبيرة تتعلق بتغيير حضارتها ومستوى الاداء بها . ومن أشهر من كتب فى عمليات التغيير هو كيرت لوين والذى يرى بأن أى تغيير لابد وأن يمر بثلاث مراحل أساسية وهى (Lewin , 1951) :

(١) مرحلة إذابة الثلوج unfreezing .
(٢) مرحلة التغيير Change .
(٣) مرحلة إعادة التثليج Refreezing .

(١) مرحلة اذابة الثلوج : ويقصد بها تلك الجهود التى تبذل فى المنظمة لكى تجعل الافراد العاملين بها يتقبلون عملية التغيير . فخلق الاستعداد لدى الافراد أو لدى المنظمة للقيام بالتغيير هو الذي يطلق عليه عملية اذابة الثلوج . وتتضمن هذه العملية دفع الافراد فى المنظمة الى ادراك أن السلوك أو الاستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة أو انها تؤدى الى تدهور النتائج والاداء . واذا حدث هذا الادراك لدى الافراد فان ذلك يؤهلهم لقبول مفهوم ضرورة القيام بتغيير السلوك أو الاستراتيجية الحالية ولتدعيم هذا الادراك فقد تستخدم بعض المعايير الخاصة بالاداء

والتى تظهر سوءاً فى الاداء مثل انخفاض معدل الربح ، أو تقلص حصة المنظمة فى السوق . فاستخدام تحليل الفجوة والذى يظهر الفارق بين الاداء الحالى باستخدام بعض المعايير كالربحية أو حصة المنظمة فى السوق وبين الاداء المستهدف يمكن المنظمة باقناع الافراد العاملين بالمنظمة بأن هناك ضرورة ملحة للتخلص من السلوك الحالى واستخدام استراتيجيات جديدة .

(٢) مرحلة التغيير : وتتضمن هذه المرحلة اختيار بعض الاساليب والتى يمكن استخدامها فى وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ . ومن الضرورى أن نفهم أن هذه المرحلة تتطلب فترة زمنية طويلة نسبياً . فقد تستغرق عدة شهور أو احياناً عدة سنوات . وهناك عدة أساليب تم تنميتها بواسطة علماء تنمية المنظمات والتى تساعد الادارة فى تدخلها لتطبيق بعض الاستراتيجيات الجديدة وسوف نعود اليها فى الجزء القادم .

(٣) إعادة التثليج : وتعنى هذه المرحلة محاولة المنظمة لبناء درجة عالية من التزام الافراد نحو الاستراتيجية الجديدة دون خلق أى نوع من المقاومة تجاهها . وقد تتضمن عملية اعادة التثليج أن تحاول المنظمة تغيير حضارتها بحيث تتناسب مع متطلبات الاستراتيجية الجديدة ، وقد يتضمن ذلك تغيير بعض الافكار أو القيم التى يؤمن بها العاملون فى المنظمة . وفى هذا الصدد فان كوين يرى بأنه من الضرورى أن يتم هذا التغيير بصورة مرحلية ، ولذلك فانه يطلق على هذه المراحل اسم التزايد المنطقى Logical Incrementalism . ووفقاً له فان هذه العملية تتضمن مرور المنظمة بالمراحل الآتية (Quinn, 1980) :

١ - العمل على خلق بؤر للالتزام العالى من خلال اختبار الافكار ، وبناء النجاح فى مجالات العمل المختلفة ، وخلق درجة عالية من الثقة والقدرة على النجاح فى الوقت المناسب .

٢ - ضرورة تفادى دفع الافراد الى اجماعهم على أن الاستراتيجية الجديدة هى استراتيجية ناجحة قبل اقتناعهم بها اقتناعاً كاملاً .

٣- محاولة دفع الافراد الى الاقتناع بأن أى بدائل لهذه الاستراتيجيات لن تحقق نفس الدرجة من النجاح للمنظمة .

٤ - تركيز جهود رجال الادارة فى مختلف المستويات على بناء درجة من الالتزام العالى والاجماع على أن الاستراتيجية الجديدة هى أفضل من سابقتها وهى أيضاً أفضل بديل متاح .

٥ - اعطاء الافراد الذين يؤمنون بالاستراتيجية الجديدة دفعة معنوية عالية حتى يمكنهم العمل على انجاحها اثناء عملية وضعها موضع التنفيذ الفعلى .

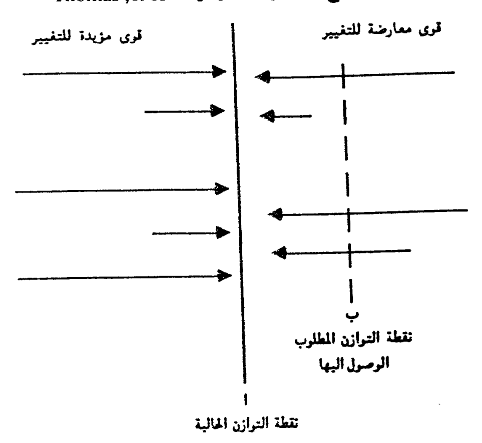
ثانياً : تحليل القوى البيئية المرتبطة بالتغيير :

إن تقديم المنظمة لبعض الاستراتيجيات الجديدة والمختلفة عن تلك التى تستخدم حالياً بواسطتها يتطلب من ادارتها العليا أن تقوم بتحديد كل القوى التى يمكن أن تتأثر بهذا التغيير . وتلك القوى إما أن تكون مع التغيير (مكاسب) ، أو ضده (مضار) . ومن الأساليب المستخدمة فى تحليل القوى التى تعمل مع أو ضد التغيير أسلوب تحليل القوى البيئية Force Field Analysis والذى تم إستعارته من ميدان دراسة علم الطبيعة Physics . ويعبر الشكل رقم (٧ - ٥) عن هذا الاسلوب . وكما هو واضح فى هذا الشكل فان هناك قوى توجد فى البيئة الداخلية والخارجية والتى تعمل على تعضيد وتأييد التغيير ، وتلك التى قد تعمل على عرقلته والقضاء عليه . ويعبر عن القرة النسبية لكل عنصر من عناصر القوى البيئة من خلال طول السهم الذى يمثله .

ووفقاً لهذا الاسلوب فان المنظمة تصل الى نقطة التوازن عندما تكون مجموعة القوى التى تعمل مع التغيير مساوية لمجموعة القوى التى تعمل ضده . فالمنظمة تسعى الى نقطة التوازن وهى النقطة (ب) على الرسم وذلك من خلال :

(١) زيادة حجم القوى التى تعمل مع التغيير .
(٢) التقليل من القوى التى تعمل ضد التغيير .

والواقع أن المنظمة تقع فى خطأ فادح عندما تحاول زيادة حجم مجموعة القوى المؤيدة للتغيير مع عدم قيامها بالتقليل من حجم مجموعة القوى التى تعارض هذا التغيير . حيث يؤدى ذلك الى زيادة درجة التوتر والتعارض ، والصراع بين هاتين المجموعتين (Thomas ,1985) .



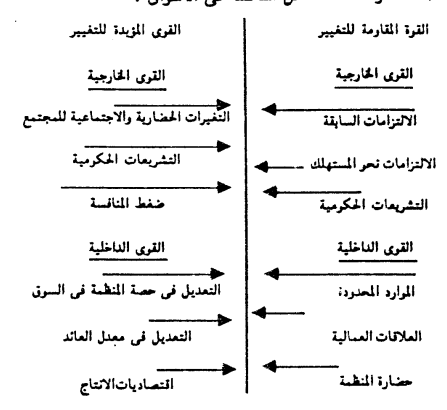
شكل رقم (٧-٥) استخدام أسلوب تحليل القوى الميدانية لتطبيق التغيير فى الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة .

ومن المهم للمنظمة عندما تستخدم هذا الاسلوب أن تتأكد من أنها قد قامت بتحديد كل القوى البيئية التى تعمل مع أو ضد التغيير المطلوب تنفيذه . ويمكن القول بأن هذه القوى إما ان تكون قوى داخلية (داخل المنظمة) أو قوى خارجية (فى بيئة المنظمة). ويعبر الشكل رقم (٧-٦) عن بعض هذه القوى . وكما هو واضح فى هذا الشكل فان القوى الداخلية المؤيدة والمعارضة للتغيير تشمل - على سبيل المثال - هذه القوى :

(١) الموارد المادية المحدودة .
(٢) العلاقة بين المنظمة والعاملين بها .
(٣) حضارة المنظمة .
(٤) التغيير فى حصة المنظمة بالسوق .
(٥) التغيير فى معدل العائد على الأموال المستثمرة .
(٦) اقتصاديات الانتاج بحجم كبير .

أما تلك القوى الخارجية المؤيدة والمعارضة للتغيير فقد تشمل أيضاً القوى التالية على سبيل المثال :

(١) درجة الالتزام العالية بالاستراتيجيات والسلوك السابق على التغيير .
(٢) التزامات المنظمة تجاه مستهلكيها .
(٣) التشريعات الحكومية .
(٤) التغيرات الحضارية والاجتماعية لافراد المجتمع .
(٥) الضغوط الناشئة عن المنافسة فى الاسواق .



شكل رقم (٧-٦) بعض القوى الخارجية والداخلية المؤيدة والمعارضة للتغيير فى استراتيجيات المنظمة

وينبغى علينا أن ندرك أن اسلوب تحليل القوى البيئية المؤثرة على اجراء التغيير هو أسلوب لايؤدى فى حد ذاته الى مقاومة التغيير ، ولكنه فقط أسلوب يوضح ويحدد تلك القوى التى قد تعمل مع التغيير أو ضده . ومثل هذا التحديد يعد الخطوة الأولى والأساسية فى تعامل المنظمة مع هذه القوى . فليس من المعقول للمنظمة أن تعمل على خلق مناخ ملائم لتطبيق التغيير المطلوب من خلال التقليل من مقاومة بعض الاطراف لهذا التغيير دون أن تعرف ما هى تلك الاطراف ، وما هو حجم مقاومة كل طرف منهم لعملية التغيير . فتحليل القوة البيئية المرتبطة بالتغيير هو الذى يساعدها على تحديد تلك القوى والذى يليه بطبيعة الحال أن تحدد الادارة القوة النسبية لهذه الأطراف ، وبدائل التعامل مع كل طرف من هذه الاطراف .

ويهمنا فى هذا الصدد أن نشير الى وجود إفتراض خاطىء لدى الادارة العليا عندما تقوم بتقديم بعض التغييرات الاستراتيجية فى توجهات وعمل المنظمة . ويتمثل ذلك الإفتراض فى اعتقاد رجال الادارة العليا بأن اثر التغيير على جميع الاطراف التى تعمل فى المنظمة ، أو على الوحدات الاستراتيجية الأخرى التابعة لها هو أثر واضح ومعروف ، وأن المعلومات الخاصة بهذا التغيير واثره متوافر لدى كل الاطراف الأخرى فى المنظمة أو خارجها . والواقع أن الدراسات التى أجريت فى هذا الصدد تشير الى أن ذلك الافتراض هو إفتراض خاطىء تماماً (Kotter and Schlesinger , 1979) .

ولقد تم تنمية بعض الارشادات لرجال الادارة العليا والتى تساعد على استخدام أسلوب تحليل القوى البيئية المتأثرة بالتغيير فى اختيار وتطبيق الاستراتيجيات الجديدة . ومن أهم هذه الارشادات مايلى (Thomas , 1985) :

١ - القيام باستخدام هذا الأسلوب فى صورة جماعية بدلاً من استخدامه بصورة فردية .

٢ - أن ادراك الاطراف بأن التغيير عملية تساعدهم على اداء اعمالهم بطريقة أفضل يؤدى الى عدم إدراكهم له على أنه عنصر تهديد لهم .

٣ - أن أى تغيير لابد وأن يواجه بمقاومة من الاطراف المتأثرين به الا اذا كان هذا التغيير قد تم بناءاً على طلبهم .

٤ - كلما كان التغيير جوهرياً كلما كان على المنظمة أن تتوقع درجة اكبر من المقاومة والعكس صحيح .

٥ - تزويد الافراد بالمعلومات يؤدى الى اقتناعهم بأهمية وفوائد التغيير والذى يساعد على قبولهم له بدرجة اكبر .

٦ - إشعار الافراد بأن الجميع بما فيهم الاطراف التى تنادى بالتغيير سوف يتأثرون به وأن هذا التأثير ليس بعيداً عن هؤلاء الافراد الذين ينادون به .

٧ - أن بعض المواقف قد تؤدى الى استخدام القوة والاجبار فى فرض التغيير وبصفة خاصة عندما يكون هناك أفراد يتسمون بالجمود الفكرى ولايرغبون فى قبول التغيير لأن ليس لديهم رغبة فى تعديل طريقة ادائهم للعمل .

ثالثاً : مقاومة التغيير :

إن عملية وضع الاستراتيجيات الجديدة موضع التطبيق هى أضعف المراحل فى الادارة الاستراتيجية . ويعود ذلك الى حقيقة أساسية وهى أن الافراد الذين يشتركون فى القيام بالتخطيط الاستراتيجى يقضون فترة طويلة فى تحليل حجم المعلومات الهائل الذى يتوافر لديهم ، وفى تنمية وتقييم عدد من الاختيارات الاستراتيجية البديلة . ومن هنا فانهم عندما يقومون باختيار تلك الاستراتيجية أو الاستراتيجيات التى يعتقدون بأنها أفضل البدائل المتاحة أمام المنظمة فانهم لايتسمون بالصبر والمثابرة فى وضع هذا الاختيار موضع التطبيق .

والواقع أنه من المنطق أن نقول بأن الادارة العليا تقضى وقتاً اكبر على عملية التنفيذ والمتابعة للاستراتيجيات الجديدة من ذلك الذى ينفق على التخطيط للتغييرات الاستراتيجية . ومعنى ذلك أن على رجال الادارة

العليا أن يواجهوا عملية وضع الاختيار الاستراتيجى الجديد موضع التنفيذ من خلال القيام بالآتى :

(١) تشخيص طبيعة المقاومة للتغيير .
(٢) تحديد الآثار المترتبة على هذه المقاومة .
(٣) تحديد طرق التعامل مع جوانب المقاومة للتغيير المطلوب .

(١) تشخيص طبيعة المقاومة : ان الاستجابة السلبية التى قد توجد لدى بعض الافراد داخل المنظمة تجاه التغيير المقترح يعد من وجهة نظر الادارة التى تفرض هذا التغيير جانب هدام لهذا التغيير . ولذلك فان الادارة تنظر الى هؤلاء الافراد على أنهم غير متعاونين أو انهم يتصفون بالعناد والصلابة الفكرية . والواقع أن هؤلاء الافراد لاينظرون الى سلوكهم نحو التغيير على أنه سلبى أو إيجابى . ولكنهم عادة ما يرون أن سلوكهم هو ذلك السلوك الذى يشعرون نحوه بأنه ذو معنى لهم.فهم يتصرفون بالطريقة التى يتصرفون بها لأن هذا التصرف هو التصرف ذو المعنى المحدد لهم وأن غيره من التصرفات ليس لها معنى لديهم . فهذا السلوك الذى يبدو للادارة على أنه مقاومة للتغيير هو سلوك رشيد من وجهة نظرهم . ومن هنا فان محاولة الادارة على تخفيض درجة المقاومة للتغيير تتطلب منها بالضرورة أن تحاول أن تتفهم وجهة نظر الافراد فى هذا السلوك .

ومن الأسباب التى تدعو الأفراد الى قيامهم بالسلوك الذى يدرك بواسطة الادارة على أنه مقاومة للتغيير الأسباب الآتية : -

(١) أن التغيير سوف يؤدى الى تمزق وتدهور خطوط الاتصال . فالتغيير قد يحدث نوعاً من التمزق فى الجماعات والذى يعد عاملاً اجتماعياً هاماً فى عمليات الاتصال داخل المنظمة . وكلما كان التغيير جوهرياً كلما كانت احتمالات تمزق قنوات الاتصال غير الرسمية عالية . كذلك فان التغيير قد يتطلب تعديلاً فى هيكل التنظيم للمنظمة والذى بدوره مرة أخرى يؤثر على خطوط وقنوات الاتصال المألوفة لدى الأفراد فى الماضى .

(٢) أن التغيير قد يؤدى الى تعديل فى مراكز القوة والسياسة داخل المنظمة : فبعض الافراد أو الجماعات قد تدرك بأن التغيير سوف يترتب

عليه فقدانها لبعض الاشياء ذات القيمة لها مثل الاموال ، أو القوة ، أو المركز الاجتماعى المرموق داخل المنظمة . وقد يؤدى ذلك الى دخول هؤلاء الافراد أو الجماعات فى مناورات سياسية كمحاولة للحفاظ على مكاسبهم أو مرقنهم الحالى . والواقع أن هناك على الأقل ستة مواقف أساسية والتى تؤدى الى استخدام المناورات السياسية داخل المنظمة (Pfeffer, 1981) :

(ا) زيادة درجة التفاعل بين اعضاء بعض الجماعات داخل المنظمة حيث أن ما يصيب فرداً من هولاء الافراد يؤثر على الأخرين مباشرة ويعملوا للدفاع عنه .

(ب) وجود اختلافات فى ادراك الأهداف الخاصة بالجماعات أو الافراد .

(جـ) وجود موارد محدودة قد تتصارع عليها الرحدات أو الجماعات داخل المنظمة .

(د) عدم الاتساق الواضح فى اتجاهات الافراد نحو أهمية وفوائد التكنولوجى الحديث .

(هـ) درجة أهمية القرارات بالنسبة للافراد حيث أن القرارات الهامة لا تؤدى الى استثارة المناورات السياسية .

(و) وجود قائد لا يتمتع بالقوة الكافية أو القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة .

(٣) عدم ثقة بعض الافراد فى الادارة : والواقع أن عدم فهم وادراك الافراد لمعنى التغيير وضرورته قد يؤدى الى زيادة الشعور بعدم الثقة فى رجال الادارة . فالاراء والاتجاهات لابد وأن تختلف بصدد التغيير وفقاً لتقييم كل فرد لنتائج هذا التغيير وابعاده . وفشل الادارة فى تزويد الافراد بالمعلومات اللازمة لهذا التقييم يؤدى الى خلق درجة من عدم الثقة بينهم وبين الادارة .

(٤) اتصاف بعض الافراد بعدم المرونة النفسية Psychological Inflexibility : فبعض الاداريين أو العاملين قد يعملون على تنمية بعض الافكار أو التصرفات التى تكون جامدة ويصعب تغييرها . كذلك فان

المنظمة قد تنمى بعض مظاهر الحضارة الخاصة بها أو بعض العمليات الخاصة بالاداء والتى تكون صعبة التغيير أو التعديل . كذلك قد تنشأ عدم الرغبة في التغيير نتيجة شعور الافراد بأن قدراتهم ومهاراتهم غير مناسبة للاعمال الجديدة فى ظل التغيير المطلوب .

(٢) نتائج المقاومة : إن مقاومة التغيير تأخذ عديد من الاشكال بعضها ظاهر وواضح وبعضها ضمنى وغير ظاهر . ومن اشكال المقاومة الظاهرة تكوين التجمعات ، أو الاحزاب ، أو ترك العمل . أما اشكال المقاومة الضمنيـة فقد تأخذ صورة المقاطعة ، أو البطء فى الاداء ، أو زيادة حجم العمل الخاطىء ، أو زيـادة غياب الافراد عن المنظمة بسبب التمارض .

ومن الجوانب الهامة التى ينبغى أن ندركها فى صدد نتائج المقاومة أن حجم المقاومة قد لايأخذ الشكل الخطى (بمعنى انتظام درجة المقاومة على وتيرة واحدة) ولكن قد يحدث أن يوجد الرفض والمقاومة داخل صدور بعض الافراد ضد الاستراتيجيات الجديدة ، وأن يتراكم هذا الرفض عبر الزمن الى أن تأتى لحظة معينة لايستطيع فيها الفرد أن يتحمل هذا الصراع داخله فيضطر الى اخراجه فى صورة ثورة عارمة . والواقع أن ذلك يتماشي تماما مع نظرية الكارثة Catastrophe Theory (Sheridan and Abelson,1983) ومثل هـذه النظرية تتماشى مـع القول المعروف باسـم « القشه التى قصمت ظهر البعير » . ويجادل بورتر بأن المنظمات وكذلك الافراد توجد لديهم مناطق معينة والتى اذا تم الضغط عليها فان حجم التصرف لايتناسب مع حجم الضغط ذاته (Porter, 1980) .

وينبغى أن نفهم أن عملية مقاومـة التغيير ليست كلها ذات آثار سيئة . فبدلا من أن تنظر الادارة الى أن السلوك الخاص بمقاومة التغيير هو سلوك سيىء لابد من القضاء عليه فى مهده فانها يمكنها ان تنظر اليه على أنه تحذير أو اشارة الى وجود بعض الجوانب الخاطئة فى هذا التغيير والتى لابد من أن تعمل على التغلب عليها . والمهم للادارة أن تتعامل مع هذه الجوانب قبل أن تستفحل المقاومة فتعمل على تعطيل ومنع التغيير . ومن

هنا فان الادارة ينبغي أن تنظر إلى المقاومة على أنه شئ أساسى لابد وأن يصاحب عملية التغيير ، وأن عليها أن تدير هذه المقاومة فى سبيل تعظيم اداء المنظمة . والواقع أن المقاومة يمكن أن تستخدم على أنها وسيلة لتقديم التغيير وذلك فى مرحلة إذابة الثلوج التى قدمها كيرت لوين .

(٣) التعامل مع المقاومة : إن تقليل درجة مقاومة الافراد للتغيير الى ذلك المستوى الذى يسمح بوضع الاستراتيجيات الجديدة موضع التطبيق يتوقف على درجة تفتح الافراد واستعدادهم لمناقشة نتائج وأهمية التغيير ، وعلى الطريقة التى تم بواسطتها تقديم التغيير الى الافراد داخل المنظمة . والواقع أننا ينبغى أن ندرك أن استبعاد المقاومة استبعاداً كاملاً هو أمر مستحيل لأن التغيير دائماً يكون مصحوباً بدرجة من عدم التأكد . ومثل ذلك يؤدى الى وجود بعض الافراد الذين يستمرون فى مقاومة التغيير .

وعندما تحاول الادارة العليا أن تقلل من المقاومة للتغيير فانها يمكنها أن تستخدم عدد من الاساليب مثل المشاركة ، والتعليم ، وضغوط الجماعة ، والتدعيم الادارى ، والمفاوضات ،والمناورات ، والاجبار والاكراه .

أ - **المشاركة :** وهذا الأسلوب يعنى اشتراك بعض الافراد الذين يتأثرون بالتغيير فى عملية التخطيط والتنفيذ للتغيير المطلوب . وتساعد المشاركة على شعور الافراد المشاركين بأهمية وضرورة القيام بالتغيير وبأنهم جزء منه وليس مفروضاً عليهم (Shirley, Peters, and El -Ansary, 1981) . وتساعد المشاركة أيضاً فى التغلب على المشاكل التى يمكن أن تسببها عملية التعديل فى خطوط وقنوات الاتصال داخل المنظمة . والواقع أن المشاركة قد استخدمت بطريقة خاطئة فى كثير من المنظمات . فالمشاركة لا تضمن ابداً قبول الاستراتيجية الجديدة ، كما أن كل الافراد فى المنظمة لا يرغبون فى القيام بعملية المشاركة . كذلك يعاب على المشاركة أنها تتطلب وقتاً طويلاً للوصول الى الاستراتيجية الجديدة والذى قد لا يتماشى مع بعض التغييرات المطلوبة على وجه السرعة .

ب - **التعليم :** يمثل التعليم وسيلة أخرى للتقليل من حجم مقاومة

الافراد للاستراتيجيات الجديدة . ويتمثل التعليم فى تقديم معلومات للافراد تشرح لهم طبيعة وضرورة التغيير المطلوب . كذلك قد تستخدم المعلومات فى مرحلة اذابة الثلوج بغرض تهيئة الافراد لقبولهم للتغيير المطلوب . وقد تستخدم المعلومات اثناء تطبيق الاستراتيجية الجديدة والتى تعزز من صحة وجودة هذه الاستراتيجية حتى تزداد درجة قبولها بواسطة الافراد . وهذا الاسلوب ليس أسلوباً ناجحاً بصورة دائمة ايضاً مثل اسلوب المشاركة السابق . فالتعليم يتطلب درجة عالية من الثقة المتبادلة بين الادارة والافراد ، كما يتطلب وجود علاقات طيبة بينهم .

جـ - **ضغوط الجماعة** : يعتمد هذا الاسلوب على افتراض أساسى وهو أن اتجاهات الفرد هى نتيجة مصفوفة علاقاته الاجتماعية مع زملائه ، واصدقائه ، واسرته ، وبقية الجماعات المرجعية الأخرى التى ينتمى اليها . ومن هنا فان الجماعة التى ينتمى اليها الفرد قد تنجح فى وضع ضغوط على بعض الافراد بها لقبول التغيير أو التخفيف من حدة مقاومتهم له . ولكن المشكلة هنا هى أن الجماعة أيضاً يمكن أن تستخدم فى تدعيم بعض افرادها الذين يقاومون التغيير لتعرضهم لبعض المشاكل المترتبة على هذا التغيير . ومن هنا فان استخدام هذا الاسلوب يتطلب أن تكون الجماعة ككل مؤيدة للتغيير .

د - **التدعيم الادارى** : إن وقوف الادارة الي جوار العاملين اثناء تنفيذهم للتغيير يعد أحد العوامل الأساسية التى قد تساعد على قبوله . وقد يأخذ التدعيم شكل تدريب الافراد لاكسابهم المهارات المطلوبة للأعمال الجديدة التى يفرضها التغيير ، أو قد يأخذ شكل الاجتماع المستمر بالافراد للاستماع الى مشاكلهم بصدد التنفيذ والعمل على حل هذه المشاكل .

هـ - **المفاوضات** : تعد المفاوضات من الاساليب الجيدة للتقليل من مقاومة الافراد للتغير المطلوب اذا كان من الممكن تحديد عدد محدود من الافراد الذين يقاومون التغيير . وفى هذه الحالة فان الادارة قد

تعمل على تقديم بعض الحوافز لهؤلاء الافراد كمحاولة لدفعهم على قبول التغيير .

و - **المناورات :** يمثل هذا الأسلوب أسلوباً شبيهاً بالأسلوب السابق والذى يمكن فيه تحديد القائد وراء عملية المقاومة واسناد بعض الادوار الهامة اليه فى عملية تنفيذ التغيير فى محاولة لاستقطابه مع التغيير المطلوب .

ز - **الاكراه والاجبار :** فى بعض المواقف قد لايوجد أمام الادارة الا استخدام اسلوب الاكراه والاجبار فى تخفيض درجة المقاومة وفرض التغيير المطلوب . وقد يكون أسلوب الاكراه أسلوباً صريحاً مثل تهديد الفرد بقبول التغيير أو الفصل ، أو قد يكون ضمنياً مثل اسقاط اسم الفرد من كشوف الحوافز أو تخطيه فى الترقية تحت اسباب أخرى غير عدم قبوله للتغيير . وينبغى أن تدرك الادارة أن استخدام هذا الاسلوب قد يؤدى الى زيادة حدة التعارض والصراع داخل المنظمة . وعادة ما ينصح باستخدام هذا الاسلوب عندما يكون التغيير مطلوباً على وجه السرعة .

واختيار أحد الاساليب السابقة فى التعامل مع مقاومة التغيير التى تظهر داخل المنظمة يتوقف على مجموعة محددة من المعايير وأهم هذه المعايير ما يلى (Kotter and Schlesinger, 1979) :

١ - **درجة ونوع المقاومة المتوقعة :** فعندما تكون المقاومة من النوع الشديد والتى لايمكن التغلب عليها بالقوة فان أفضل الاساليب للتعامل معها هى أساليب التعليم ، والمشاركة .

٢ - **المركز النسبى لمن يقدم التغيير بالنسبة لمركز الافراد الذين يقاومون هذا التغيير :** فكلما كان مركز الفرد الذى يقوم بتقديم التغيير قوياً كلما أمكن بالسماح بالمشاركة للتقليل من المقاومة ، أما اذا كان مركزه أقل قوة فانه لابد وأن يعمل على تنفيذ التغيير بسرعة قبل أن تنظم جيوب المقاومة نفسها ، ومن هنا فان استخدام اسلوب الاكراه أو المناورات قد يعد استخداماً مناسباً .

٣ - **توزيع المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجى والتنفيذ :** فكلما كانت هذه المعلومات متوافرة لدى عديد من المصادر كلما كان من المطلوب وقتاً اكبر للحصول على المعلومات ، وكلما كان من الافضل اتباع أساليب معالجة المقاومة التى تتصف بالبطء مثل التدعيم ، والمفاوضات ، والمشاركة ، وضغوط الجماعة .

٤ - **درجة المخاطر التى تواجهها المنظمة :** فاذا كانت المخاطر التى تواجهها المنظمة هى مخاطر عالية وسريعة فى تأثيرها على المنظمة كلما زادت الحاجة الى استخدام الاساليب السريعة للتعامل مع المقاومة مثل اسلوب الاكراه .

٢ - قضية تنمية المنظمة . Organizational Development Issue :

إن التغيير يعد عاملاً لايمكن تجنبه بالنسبة للمنظمات . فالمنظمة تعمل فى ظل بيئة لاتتسم بالثبات ولكنها تتغير .وقد يكون هذا التغيير بطيئاً وقد يكون سريعاً . وتوقع هذا التغيير ، والتنبؤ به ووضع الاستراتيجيات اللازمة لمواجهته هو أحد الوظائف الرئيسية للادارة العليا فى المنظمات . ودرجة مقاومة الافراد للتغيير تقل بدرجة كبيرة اذا استخدمت الادارة العليا بعض الجهود طويلة الاجل ، والتى تتصف بالاستمرارية والانتظام لاعداد المنظمة لمواجهة التغيرات المحتملة فى المستقبل . ومن الطرق التى يمكن للادارة العليا أن تستخدمها فى خلق نوع من الجهد المستمر والمنتظم والاستجابة بفعالية للتغيرات التى تحدث فى المنظمة والبيئة هى طريقة تنمية المنظمة (OD) Orgaizational Development .

أولاً : المنطق الافتراضى لقضية تنمية المنظمة :

إن قضية تنمية المنظمة هى قضية تمثل الاهتمام بالتغيير المتعمد ، والذى يتم تقديمه ، وتنفيذه ، وتدعيمه بطريقة منطقية وذلك بغرض زيادة درجة فعالية المنظمة . وفعالية المنظمة هى القضية التي تهتم بوضع وتحقيق

بعض الأهداف المحددة لكل من المنظمة والافراد الذين يعملون بها . كذلك فان قضية تنمية المنظمة تهدف الى خلق مناخ صحى للعمل داخل المنظمة من خلال تنمية واقامة علاقات عمل طيبة وجيدة بين الافراد الذين يعملون بها.

وباختصار شديد فان المنطق الخاص بتنمية المنظمة يفترض أن هذه التنمية تؤدى الى تحسين أهدافها ، وانتاجيتها ، ودرجة تدفق العمل داخلها سواء كان ذلك على مستوى المنظمة ككل ، أو كان على مستوى بعض الانظمة الفرعية داخل المنظمة (مثل وحدة تنظيمية ، أو وحدة استراتيجية تابعة للمنظمة) . وتنمية المنظمة أيضاً تهدف الى تغلغل الشعور لدى الافراد بأهمية الأخذ بأسلوب مراجهة المشاكل والعمل على حلها ، وتنمية العاملين لديها وزيادة قدراتهم ومهاراتهم العامة والخاصة بالاداء ، وبخلق درجة من التجديد المستمر فى عمل ومستوى اداء المنظمة (French and Beil , 1984) .

ثانياً : أساليب تنمية المنظمة :

هناك عديد من الاساليب التى يمكن استخدامها فى تنمية المنظمة مع وجود درجات مختلفة فى كيفية استخدام هذه الاساليب المتعددة . ومن اكثر الاساليب المستخدمة فى تطبيق مفهوم تنمية المنظمة أسلوب تكوين فرق العمل ، وأسلوب إعادة تصميم المهام ، واسلوب الادارة بالاهداف ، وأسلوب شبكة التنمية (French and Bell , 1984) .

١ - **أسلوب تكوين فريق العمل** : يعد هذا الأسلوب من اكثر الاساليب استخداماً فى تنمية المنظمة . وقد يشمل هذا الاسلوب أحد الصور الاتية (Huse and Cumming , 1985) :

(أ) وجود جماعات من الافراد الذين يتبعون مشرفاً واحداً .

(ب) جماعات ذات أهداف تنظيمية واحدة ومشتركة .

(ج) جماعات يتم تكوينها بصورة موقتة وذلك لاداء مهام أو مهمة محددة .

(د) جماعات من الافراد الذين يعملون في مجالات اعمال تتصف بدرجة عالية من الاعتمادية في الادوار .

(هـ) جماعات من الافراد الذين لاتربطهم أى صلة تنظيمية ولكنهم لابد من أن يتعاونوا لاداء المهام الفردية لكل منهم .

وقد تركز عملية بناء فرق على المهام والانشطة المطلوب ادائها مثل طرق الاداء ، أو المهارات المطلوبة لاداء المهام ، أو تخصيص الموارد اللازمة لاداء المهام . وقد تركز أيضاً على طبيعة وجودة العلاقات بين الافراد داخل الفريق الواحد ، أو بين فرق العمل المختلفة وذلك فيما يتعلق بالاتصالات ، وبالعمل الجماعى على حل المشكلات وعملية اتخاذ القرارات ، وعلى تقاليد الجماعة وقواعد السلوك بها ، وعلى القيادة والسلطة داخل الجماعة ، أو على شرح وايضاح الأدوار المختلفة للافراد داخل الجماعة .

ويعد هذا لاسلوب أسلوب جيداً للتخطيط الاستراتيجى على مستوى الادارة الوسطى بالمنظمة . ويقدم هذا الاسلوب عدداً من الفوائد عند التخطيط لهذا المستوى والتى أهمها ما يلى (Dyer ,1977) :

(١) زيادة درجة المام الأفراد بالتكلفة المصاحبة لعمليات التغيير .

(٢) زيادة درجة الألمام بأهمية ومنافع التغيير للمنظمة .

(٣) تنمية عدد من المعايير التى يمكن استخدامها فى تقييم عمليات التغيير المطلوبة .

(٤) توضيح لبعض جوانب المسئولية الجديدة أو للقيود على حدود السلطة الخاصة بالافراد نتيجة تطبيق الاستراتيجية الجديدة .

(٥) زيادة درجة تفهم الافراد للجماعات الأخرى فى المنظمة .

(٦) تحسين عملية تخصيص الموارد على الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة .

٢ - **إعادة تصميم المهام** : الواقع أن اسلوب تكوين الفرق الخاصة بالعمل داخل المنظمة يركز أساساً على السلوك المرغوب فيه والذى يتعلق باداء الانشطة والمهام المطلوبة ، وعلى التفاعل بين الجماعات المختلفة

اثناء اداء العمل . أما اسلوب اعادة تصميم المهام فهو يركز على قيام الادارة بتقسيم المهام ، وعلى العلاقات الاشرافية ، وعلى اساليب وطرق الرقابة على الاداء ، وعلى درجة تتابع العمل ذاته . واعادة تصميم المهام قد يعد أسلوباً جيداً عند تعامل المنظمة مع اعادة هيكلها التنظيمى ، أو اختبـار أثر استخدام بعض انواع التكنولوجى الجديد على اداء الافراد لمهامهم . ولذلك فان اعادة التصميم للمهام قد يترتب عليه تغيير فى مهام ومسئوليات ، ونمط التفاعل الخاص بالافراد ، أو ايضاً التغيير فى البيئة المادية للعمل (Griffin, welsh, and Moorhead , 1981) .

والتغيير فى تصميم المهام قد ينطوى على تغيير فى درجة التخصص ، أو فى اثراء الوظائف فيما تنطوى عليه من مهام وأنشطة ، أو فى زيادة نطاق وحجم الوظيفة ذاتها ، أو فى تدفق العمل فى مراحله المختلفة ، أو حتى فى جدولة الاعمال المطلوبة .

وأسلوب اعادة تصميم المهام يتضمن بعض المنافع والفوائد للمنظمة والتى أهمها ما يلى :

(١) تحسين مستوى الاداء والذى ينشأ عن التغيير فى نظم العمل .
(٢) تحسن درجة رضا الافراد ودافعيتهم للاداء .
(٣) تحسين درجة جودة ظروف العمل داخل المنظمة .
(٤) زيادة درجة التزام الافراد نحو التغيير المطلوب .

٣ - **أسلوب الادارة بالاهداف** : إن اسلوب الادارة بالأهداف هو ذلك الأسلوب الذى يستخدم بغرض الاستفادة من مفاهيم التخطيط ووضع الأهداف فى توضيح أهداف التغيير المطلوب وطرق وضعه موضع التنفيذ . وفى بعض الاحيان قد يتطلب هذا الاسلوب اعادة تصميم المهام والاعمال داخل المنظمة .

ووفقاً لهذا الاسلوب فان الادارة تقوم باتباع بعض الخطوات الاساسية :

(١) تحديد الأهداف التى تسعى المنظمة الى تحقيقها من وراء التغيير المقترح .

(٢) تحديد الأهداف الخاصة بالتغيير المطلوب فى الاداء الحالى للمنظمة واللازم لتطبيق الاستراتيجية الجديدة .

(٣) تحديد الأهداف الخاصة بالتغيير المطلوب فى وظائف الافراد الرئيسيين فى المنظمة والذين يعدوا مسئولين أولاً عن تطبيق الاستراتيجيات الجديدة .

ويتميز أسلوب الادارة بأهداف بكونه أسلوباً يساعد على التخطيط للتغيير . كما يساعد أيضاً فى الرقابة والمتابعة على وضع التغيير موضع التنفيذ (Richards , 1986) . وينبغى أن نشير الى أن هناك عدداً كبيراً من الطرق التى يمكن بها تطبيق واستخدام أسلوب الادارة بالاهداف والذى دعى أحد الكتاب الى القول بأن هذا الاسلوب مثل الايس كريم والذى يمكن أن يأتى فى أكثر من ٢٩ طعماً مختلفاً (Hodgson , 1973) .

واستخدام أسلوب الادارة بالأهداف يؤدى الى حصول المنظمة المستخدمة له على عدد من الفوائد والمنافع أهمها ما يلى (Caroll and Tosi, 197):

١ - تحسين نشاط التخطيط حيث أن الادارى عليه أن يعمل على تحديد الأهداف والاوقات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .

٢ - تحسين عملية الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين .

٣ - زيادة درجة التكامل بين الوحدات المختلفة للمنظمة ، وكذلك بين أهداف الافراد .

٤ - زيادة معرفة الافراد بدرجة تحقيقهم للأهداف المطلوبة ، وبالتعديل المطلوب فى طرق ادائهم للعمل حتى يمكنهم تحقيق الأهداف .

٥ - وضع مزيد من الأهداف وطرق أفضل وأكثر صدقاً فى قياس نتائج الاداء .

٤ - أسلوب شبكة التنمية : يعد هذا الاسلوب من اكثر الاساليب الخاصة بتنمية المنظمة شمولاً واتصافاً بالانتظام . والواقع أن هذه الشبكة تعتمد على تلك الشبكة الادارية التى قدمها بليك وموتون والتى سبق عرضها فى هذا الكتاب . وهذا الاسلوب قد يعتمد أيضاً على استخدام

بعض الأساليب الأخرى لتنمية المنظمة مثل أسلوب تكوين الفرق ، أو اعادة تصميم المهام ، أو اسلوب الادارة بالأهداف . مثل هذا التجميع بين الاساليب قد يؤدى الى تكوين برنامج شامل ومنتظم لتقييم اداء المنظمة ومساعدتها على الانتقال الى النمط الامثل لها والذى ترغب الادارة العليا فى الوصول اليه .

ويتكون هذا البرنامج من ستة مراحل اساسية والتى قد تستغرق عملية تنفيذها فترة زمنية طويلة تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات . وتتمثل هذه المراحل فيما يلى (Blake , Mouton , Barns , and Greiner , 1964) :

١ - القيام بتقديم الافراد المشاركين فى برامج التدريب الى المفاهيم ، والانماط الادارية المختلفة ، وقيام الافراد بممارسة اشكال السلوك البديلة ، وتقديم مفهوم العمل الجماعى وأهميته لهؤلاء الافراد .

٢ - مرحلة تكوين فرق العمل والتي يتم فيها تكوين الجماعات المختلفة والعمل على جعل افراد المجموعة الواحدة يعملون لتحقيق بعض المواقف المثالية على شبكة الادارة (٩ر٩) . ويتم التركيز أيضاً فى هذه المرحلة على تحسين عملية التفاعل والاتصال بين افراد الجماعة الواحدة ، كما يتم تنمية مهارة افراد الجماعة فى وضع الأهداف وفى استخدام أساليب حل المشاكل التى تواجه الجماعة .

٣ - مرحلة تنمية العلاقات التفاعلية بين الجماعات المختلفة . وهنا يتم التركيز على توضيح جوانب التعارض والنزاع التى يمكن أن تظهر بين الجماعات المختلفة وذلك من خلال تحديده وتحليله . ويتم بعد ذلك التخطيط لوضع العلاقات المثالية بين المجموعات والعمل على وضعها موضع التنفيذ .

٤ - مرحلة تنمية نموذج استراتيجى أمثل . وهنا يتولى الافراد تنمية نموذج استراتيجى مثالى مع التركيز على وصف كيف ستبدو المنظمة فى ظل هذا النموذج المثالى . والواقع أن هذه المرحلة تساعد على تنمية قدرات ومعرفة الاداريين بعملية التخطيط والادارة الاستراتيجية . ففى هذه

الفترة يتم وضع الافكار التى ترتبط بالمعايير الخاصة بالاستراتيجية المثلى ، كما يتم اختيار هذه المعايير .

٥ - مرحلة وضع النموذج الاستراتيجى الامثل مرضع التطبيق . وهنا يتم عقد لقاءات بين الجماعات المختلفة مرة أخرى وذلك بغرض التركيز على تغيير هيكل المنظمة بحيث يصبح اكثر ملائمة للنموذج الاستراتيجى الأمثل الذى تم اقتراحه واختباره فى الخطوة السابقة .

٦ - مرحلة تقييم الاختيار الاستراتيجى ، وذلك بعد وضعه للتطبيق فى الخطوة السابقة . وهنا يتم تقييم اداء النموذج ، وتحديد طبيعة المشاكل التى تواجه التنفيذ ، ووضع تصورات وخطط للاداء فى الفترة الزمنية القادمة .واخيراً فانه يتم فى هذه المرحلة فحص لأى تغيير محتمل فى البيئة والذى قد يدعو الى اجراء تغيير فى النموذج الاستراتيجى الأمثل .

مراجع الفصل السابع

(1) Brigham, E.F. and L.C. Gapenshi (1985), Intermediate Financial Management, Hinsdale, ILL. : Dryedn Press chapters 5 and 6

(2) Burgelman, R.A. (1983), " A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy, " Academy of Management Review, No.8, January, PP. 61 - 70 .

(3) Burns, T. and G.M. Stalker (1961), The Management of Innovation, London, Tavistok Publications.

(4) " 84 Ad Budgets leap Nearly 20% , " Business News, January , 1984, P. 8.

(5) Connon, J.T. (1968), Business Strategy and Policy , N.Y. : Harcourt Brace Jovanovich, PP. 525 - 528 .

(6) Carroll, S. and H. Tosi (1973), Management by Objectives : Applications and Research, N.Y. : Macmillan Book Company.

(7) Chandler, A.D. (1962) , Strategy and Structure : Chapter in the History of the American Industrial Enterprise, Cambridge, Mass. : MIT Press.

(8) Chase, R.B. and N.Y. Aquilano (1985), Production and Operations Management , Homewood, ILL. : Rochard D. Irwin.

(9) Cyert, R.M. and J.G. March (1963), A Behavioral Theory of The Firm, Englewood cliffs, N.J. : Prentice - Hall.

(10) Donaldson, G. and J Lorsh (1983), Decision Making At the Top, N.Y Basic Books.

(11) Dyer, W. (1977), Team Building: Issues and Alternatives, Reading, Mass. : Addion - Wesley.

(12) Evans, J. and B.Berman (1985), Marketing, N.Y. : Macmillan Company.

(13) Farrell, D. and J.C. Petersen (1982), " Patterns of Political Behavior in Organizations," Academy of Management Review, Vol. 7, July, PP. 403 - 412 .

(14) French, W. and C. Bell (1984), Orgaization Development Englewood Cliffs, N.Y. : Prentice - Hall, Chapter 2 .

(15) Greiner, L.E. (1972) , " Evolution and Revolution as Orgaizations Grow, " Harvard Business Review, July / August, PP. 37- 46 .

(16) Griffin, R., A. Welsh, and G. Moorehead (1981), " Perceived Task Characteristics and Employee Performance : A Literature Review, " Academy of Management Review, PP. 655 - 665 .

(17) Hayer, R. and S. Weelwright (1984), Restoring our Competitive Edge : Competing Through Manufacturing, N.Y. : John Wiley and Sons.

(18) Heneman, H., D. Schwab, J. Fossum, and L. Dyer (1983), Personnel / Human Resource Management , Homewood, ILL. Richard D. Irwin.

(19) Hodgson, J (1973), " Management by Objectives : The

Experince of a Federal Government department Canadian Public Admnistration, PP 422 432

(20) Hase, E.and I.Cummings (1985), Organization Development and Change, St. Paul . west.

(21) Kieso, D. and J.J. Weygandt (1983), Intermediate Accounting, N.Y. : John Wiley and sons, PP. 975 - 976.

(22) Kotler, P. (1985), Marketing Management, Englewood cliffs, N.J. : Prentice - Hall .

(23) Kotter, J. and L. Schlesinger (1979), " Choosing Strategies for Change, " Harvard Business Review, March / April, PP. 106 - 114 .

(24) Lawrance, R.R. and J.W. Lorsch (1967), Organization and Environment, Homewood , ILL. : Richard D. Irwin.

(25) Leontiades, M. (1980), Strategies for Diversification and Change , Boston : Little. Brown Company .

(26) Levinson, H. (1976) , " Appraisal of what Performance ? " Harvard Business Review, July / August, PP. 30 - 46

(27) March, J.G. and H.A. Simon (1959), Organizations, N.Y.: John Wiley and Sons.

(28) Mc Elory, J. C. (1982), " A Typology of Attribution Leadership Research, " Academy of Management Review, Vol. 7, July 1982, PP. 413 - 417 .

(29) Pfeffer, J. (1981), Power in Organizations, Marshfield, Mass. : Pitman Publishing Company.

(30) ______ ______ (1982), Organizations, Bostion. Pitman Publishing Company.

(31) Porter, M (1980), Competitive Strategy, N.Y. Free press.

(32) Quinn. J (1980), Strategies for Change, Homewood , ILL. Richard D. Irwin, PP. 126 - 136 .

(33) Richards, M. (1986), Setting Strategic Goals and Objectives St. Paul west.

(34) Rumelt, P. (1974), Strategy, Structure , and Economic Performance, Boston : Harvard Business school.

(35) Shonberger, R. (1985), Operations Management, Plano, Tex. : Business Publications, Inc.

(36) Scott, E.R. (1981) , Orgaization : Rational , Natural and Open Systems, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.

(37) Sharplin, A. (1985), Strategic Management, N.Y. : Mc Graw Hill Book Company, Chapter 6.

(38) Sheridan, J. and M. Abelson (1983), " Gusp Catastrophe Model of Employee Turnover, " Academy of Management Journal, PP. 418 - 436.

(39) Shirley, R.M. Peters, and A. El - Ansary (1981), Strategy and Policy Formation, N.Y. : John Wiley and Sons.

(40) Stanton, W.J. and C. Futrell (1987), Fundamentals of Marketing.N.Y.:Mc Graw-Hill Book Company,PP.169 171

(41) Thain, D.H. (1969), " Stages of Corporate Development, " Business Quarterly, Winter, P. 34.

(42) Thomas, J. G. (1988), Strategic Management : Concepts, Practice, and Cases, N.Y. : Harper and Row Pubishers.

(43) __________ (1985), " Force Field Analysis : A New way to Evaluate your Strategy, " Long Range Planning, December, PP 54 59

(44) Thomas, K. (1976), " Conflict and conflict Management, " in M. Dunnette (ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago : Rand Mc Nally, PP. 889 - 936.

(45) Thompson, T. (1967), Organizations in Action, N.Y. : Mc Graw- Hill Book Compay .

(46) Trice, H. and J. Beyer (1984), " Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials, " Academy of Management Review, October, P. 655.

(47) " Many Advertisers Alter Compaigns to Account for Recession Strategy, " Wall Street Journal, August 10, 1982., P. 15.

(48) Weston, J. F. and E. F. Brigham (1985), Essentials of Managerial Finance, N.Y.:CBS College publishing, P. 471.

(49) Woodward, J. (1965), Industrial Organization : Theory and Practice, London, Oxford University Press.

الفصل الثامن
تقييم الاختيار الاستراتيجى

تعد عملية تقييم اداء المنظمة واحدة من العمليات الاساسية فى الادارة الاستراتيجية . وحيث أن المنظمة تكون فى حالة تغيير مستمر فان الادارة تواجه قضية أساسية وهى قضية تعديل اختياراتها الاستراتيجية بصورة دائمة أثناء تنفيذها . والوسيلة الوحيدة التى تمكن الادارة من القيام بهذا التعديل هى قيامها بعملية التقييم والرقابة الاستراتيجية .

ويمكننا أن نعرف الرقابة الاستراتيجية بأنها ذلك النظام الذى يساعد الاداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذى تحرزه المنظمة فى تحقيق أهدافها ، وفى تحديد بعض مجالات التنفيذ التى تحتاج الى عناية واهتمام اكبر (Lorange, Morton, and Ghoshal, 1986) . وبطبيعة الحال تتطلب الرقابة الاستراتيجية قيام الادارة بمتابعة جانبين وهما جانب الاداء والتنفيذ داخل المنظمة ، وجانب البيئة الخارجية للمنظمة ومعرفة أى تغيير يحدث فيها ويكون ذو تأثير على المنظمة . ومثل هذه المتابعة هى التى تمكن الادارة من تحديد ، وتوقع ، وتخطيط أي تغيرات محتملة فى عمليات المنظمة نتيجة وجود بعض المشاكل فى تنفيذ الاستراتيجيات ، أو نتيجة لتغير مفاجئ يحدث فى البيئة الخارجية .

وتقييم الاختيارات الاستراتيجية يعد أحد المسئوليات الاساسية لرجال الادارة وذلك بهدف المحافظة على كل من كفاءة وفعالية المنظمة . فمثل هـذا التقييم هو الذى يوضح للادارة ما اذا كانت الاختيارات الاستراتيجية قد أدت الى حجم نتائج مماثل ، أو أكبر ، أو أقل من التوقعات التى اعتمد عليها الاختيار للاستراتيجيات المستخدمة فى المنظمة (Horovitz, 1979) .

ولكى تقوم الادارة بعملية الرقابة والتقييم الاستراتيجى بغرض تقييم أداء المنظمة فى ظل الاختيار الاستراتيجى المستخدم فان عليها أن تمر بعدة مراحل أهمها المراحل التالية :

أولاً : وضع المعايير التى سوف يتم استخدامها فى القيام بالرقابة والتقييم الاستراتيجى .

ثانياً : قياس الاداء الفعلى ومقارنته بالنتائج المتوقع الحصول عليها .

ثالثاً : اتخاذ الاجراءات الصحيحية عند وجود انحرافات واضحة بين الاداء الفعلى والمخطط .

والاساليب التى تستخدم فى الرقابة الاستراتيجية تختلف من منظمة لأخرى وذلك وفقا لطبيعة البيئة التى تعمل بها كل منظمة . فاذا كانت المنظمة تعمل فى ظل بيئة تتصف بالاستقرار والثبات النسبى فان أساليب الرقابة المستخدمة تهدف أساساً الى استمرار المنظمة فى ترجهاتها الحالية . ويطلق على هذا اسم استراتيجية الرقابة الدافعة . أما اذا كانت البيئة من النوع الذى يتغير بصورة سريعة ومفاجئة ، أو أن الظروف البيئية المتوقعة والتى تم بناءاً عليها الاختيار الاستراتيجى لم تحدث بالفعل فان المنظمة تستخدم استراتيجية الرقابة الانتقالية Strategic leap control .

مفهوم التقييم والرقابة :

إن الغرض الأساسى من عملية التقييم والرقابة الاستراتيجية هو التأكد من أن الاستراتيجيات التى تم وضعها موضع التنفيذ فى المنظمة قد ادت الى تحقيق الرسالة الخاصة بها . ومثل هذا التقييم الخاص بالاستراتيجيات المستخدمة فى المنظمة قد يركز على هذه الجوانب :

(١) تقييم درجة الاتساق فى أهداف الاستراتيجيات المستخدمة فى المنظمة مع الاهداف الأخرى .

(٢) تقييم لدرجة جودة نظام التحليل الذى تستخدمه المنظمة فى الوصول الى الاستراتيجيات التى تستخدمها .

(٣) تقييم لمحتويات الاستراتيجيات ذاتها .

(٤) تقييم لقدرة المنظمة على وضع اختياراتها الاستراتيجية موضع التنفيذ الفعلى .

(٥) تقييم للنتائج التى تتحقق للمنظمة من وراء استخدام اختياراتها الاستراتيجية .

والواقع أن مجالات التركيز من ١-٣ تتعلق بعملية التقييم اثناء قيام المنظمة بالاختيار الاستراتيجى أما المجالان الاخيران فهما يرتبطان بعملية التقييم والرقابة الاستراتيجية (Schendel and Hofer , 1979) .

وللقيام بعملية الرقابة الاستراتيجية - كما قلنا سابقاً - فان المنظمة تقوم بأربعة انشطة رئيسية وهى :

(١) وضع معايير الاداء التى سوف تستخدم فى الرقابة .
(٢) القيام بقياس الاداء الحالى .
(٣) مقارنة الاداء الفعلى بالمعايير التى تم وضعها فى المرحلة الأولى.
(٤) اتخاذ الاجراءات التصحيحية .

١ - وضع المعايير : إن الخطوة الأولى فى عملية الرقابة هى قيام المنظمة بوضع تلك المعايير المرغوب فيها فيما يتعلق بالاداء فى المجالات الوظيفية المختلفة . والواقع أن هذه العملية ليست عملية سهلة وخاصة عندما يتوافر أمام المنظمة عدد من البدائل والتى ينبغى عليها أن تختار من بينها .

وكما ذكرنا فان هذه المعايير ترتبط بالمجالات الوظيفية المختلفة للمنظمة ، ومن أهم المعايير التى تظهر فى كل مجال وظيفى ما يلى :

١ - المعايير المرتبطة بدرجة خدمة المستهلك :

أ - الوقت الخاص بالتسـليم .
ب - نسبة مردودات المبيعات .
جـ - طول الوقت بين طلب الخدمة بواسطة المستهلك والقيام بها بواسطة المنظمة .

٢ - المعايير المرتبطة بالانتاج والعمليات :

أ - معدل التقادم فى المواد الأولية المستخدمة فى الانتاج .

ب - معدل دوران المخزون من المنتجات النهائيه
جـ - نسبة المواد التالفة أو الضائعة والمهدرة اثناء العملية الانتاجية
د - نسبة الوحدات المعيبة الى حجم الانتاج الكلى

٣ - المعايير المرتبطة بالموارد البشرية :

أ - معدل دوران الافراد .
ب - معدلات الغياب .
جـ - معدلات الأجور والمنافع الأخرى المقارنة
د - درجة قيام المنظمة بالتدريب والتنمية للافراد العاملين لديها .

٤ - المعايير المرتبطة بالاداء المالى :

أ - معدل العائد على رأس المال المستثمر
ب - معدل العائد على الأصول
جـ - معدل العائد لكل سهم
د - معدل المبيعات أو حصة المنظمة فى السوق
هـ - نسبة العطاءات التى تحصل عليها المنظمة
و - هامش الربح .

والى جوار تلك المعايير السابقة فان المنظمة لابد وأن تهتم ببعض الجوانب الأخرى ذات الأهمية لبقائها واستمرارها فى الاسواق مثل :

١ - درجة الابتكار سواء فى المنتجات أو العمليات
٢ - الموارد المادية والتسهيلات الانتاجية المتاحة
٣ - ربحية المنظمة .
٤ - المسئولية الخاصة بالمنظمة تجاه المجتمع

والواقع أن رسالة المنظمة هى التى توضح للمنظمة تلك المجالات الهامة والتى ينبغى أن تركز عليها اثناء قيامها بعملية التقييم والرقابة الاستراتيجية . كما أن الرسالة الخاصة بالمنظمة هى التى تحدد درجة أولويات هذه المجالات بالنسبة لها وينبغى علينا أن ندرك أن هذه الاولويات تتغير من فترة لأخرى فمثلاً اذا كانت المنظمة بصدد التعاقد مع بعض الافراد

الجدد للعمل مع المنظمة فان معايير الحصول على الموارد البشرية تصبح لها الأولوية خلال هذا العام . أما بعد اختيار الافراد لفترة فان الاهمية النسبية لمعايير الحصول على الموارد البشرية تقل وتنخفض .

ولكى تكون الرقابة فعالة على المجالات التى تختارها المنظمة لكى تكون موضعاً للمتابعة المستمرة فانها لابد وأن تراعى الشروط الآتية :

١ - أن يكون النظام الرقابى قادراً على اكتشاف الانحرافات الهامة بسرعة حتى تتمكن المنظمة من اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة للقضاء على هذه الانحرافات .

٢ - أن يكون النظام الرقابى نظاماً اقتصادياً ومزوداً للافراد بالمعلومات ، ونافعاً لهم فى تصحيح الاداء .

٣ - أن يكون النظام الرقابى شاملاً بحيث يغطى كافة جوانب النشاط الحيوية والهامة للمنظمة .

٤ - أن يتسم النظام الرقابى بالتوازن فى حجم الرقابة على الانشطة المختلفة بحيث لاتظهر انشطة رقابية أكثر من اللازم فى بعض المجالات ، وأقل من اللازم فى مجالات أخرى .

والواقع أن الشرطان الاخيران يحتاجان الى توضيح أكثر من جانبنا . فمن المعروف أن الادارى لايستطيع أن يتفهم ويحلل إلا كمية محدودة من المعلومات عند قيامه بالرقابة الاستراتيجية . ومن هنا فان نظام المعلومات بالاستثناء يعد عنصراً هاماً فى النظام الرقابى . فالمعلومات التى تخدم قرارات الرقابة الاستراتيجية ينبغى أن تقتصر على تلك المعلومات التى تعبر عن ضوء أحمر فى بعض مجالات الاداء ، والذى يعنى وجود بعض المشاكل فى اداء هذه المجالات . كذلك فان عملية تلخيص المعلومات بطريقة لاتشوه من معناها تعد حجراً أساسياً فى اتخاذ قرارات الرقابة الاستراتيجية. ويقوم إفتراض أهمية المعلومات الملخصة عن الاداء فى المجالات الحيوية والهامة على إفتراض آخر هام وهو أن الادارى عندما يواجه مشكلة ويعمل على حلها فانه قد يطلب مزيداً من المعلومات عن هذه المشكلة اذا احتاج الى مثل هذه المعلومات .

وحتى يتحقق هدف التوازن فى النظام الرقابى المستخدم داخل المنظمه وكذلك تحقيق عرض المعلومات الحرجة فقط أمام الادارى المسئول عن القيام بالرقابة الاستراتيجية فان على المنظمة أن تحدد مناطق الاداء الحرجة والتى ينبغى أن تركز عليها عملية الرقابة وكذلك نظم المعلومات التى تستخدم فى النظام الرقابى .

ومن أهم المناطق الحساسة والحيوية فى الاداء والتى تفيد فى عملية الرقابة هى الميزانية الرأسمالية للمنظمة . فهذه الميزانية هى التى تحدد خطط الانتاج والعمليات وجدولة العملية الانتاجية ، والميزانيات الخاصة بالوحدات التنظيمية المختلفة للمنظمة . وعدم توافر الموارد اللازمة - مالية أو غير مالية - قد تؤدى الى التأخير فى تطبيق استراتيجيات المنظمة والذى يؤدى بدوره الى اعطاء الفرص للمنافسين لكى يحصلوا على السبق فى الاسواق من خلال تقديم بعض المنتجات القوية والحصول على حصة اكبر من السوق (Hermanson , Edwards , and Salmonson , 1986) ومن هنا فان المعلومات الخاصة بميزانية الانفاق الرأسمالى تعد معلومات ذات أهمية كبرى لرجال الادارة عند ممارستهم للرقابة الاستراتيجية

كذلك تعد الميزانيات الخاصة بالمبيعات من المجالات الهامة فى الرقابة . فهذه الميزانيات هى التى تمثل المصدر التمويلى الأساس للمنظمة . وهى التى توضع خطط الانفاق بناءاً عليها . وتلعب هذه الميزانيات دوراً رئيسياً فى توجيه نظر الادارة الى الحاجة الى الأموال عندما تنخفض المبيعات بشدة ، أو إلى الحاجة الى استثمار فائض الأموال عندما تزداد المبيعات بمعدل اكبر عن المعدل المتوقع . والى جوار ذلك فأن ميزانية المبيعات تخدم عملية وضع خطط وجداول الانتاج والمخزون . وميزانيات المبيعات هى نتاج لكل من الخبرة السابقة ، والتوقعات المستقبلية لطلب المستهلك على منتجات المنظمة ، وورود أفعال المنافسين ، وبعض العوامل البيئية الأخرى وعندما تختلف المبيعات عن ماهو متوقع لها فان فعالية الاستراتيجية قد تتهدد بشكل كبير والذى قد يدعو الادارة الى ضرورة تدخلها اما لاتخاذ اجراءات خاصة بتعديل الاستراتيجية ذاتها أو تعديل طريقه وضعها موضع

التنفيذ . ومثل تلك الجوانب الهامة لميزانية المبيعات توضح أهمية تركيز عملية الرقابة الاستراتيجية عليها .

ومن الجوانب الحيوية والهامة والتى تحتاج الى التركيز عليها عند القيام بالرقابة الاستراتيجية ميزانيات المصروفات والنفقات المختلفة . ومثل هذه الميزانيات لابد وأن تحوى معلومات عن تكلفة الانتاج ، وتكلفة التسويق ، والنفقات الادارية هذا بالاضافة الى بعض النفقات الأخرى مثل الفوائد المدفوعة على الأموال المقترضة ، والضرائب ، ومصروفات البحوث والتنمية . والميزانيات الخاصة بالنفقات والمصروفات يمكن استخدامها كوسيلة ربط فعالة بين المديرين الوظيفين داخل المنظمة حتى يمكن أن يعرف كل منهم ما هو المطلوب منه لكى تنجح الاستراتيجية الموضوعة والمستخدمة . وقياس النفقات والمصروفات الفعلية ومقارنتها بالميزانيات الخاصة بها قد يؤدى الى توجيه نظر الادارة العليا بأن هناك بعض الوحدات التى تنفق بصورة أكبر مما هو مخطط لها ، أو أقل من المخطط لها اثناء قيامها بتنفيذ ما يخصها من استراتيجية المنظمة . والانفاق بصورة اكبر مما هو مخطط قد يعد مؤشراً لعدم فعالية استخدام الموارد المتاحة لدى الوحدات ، أو أن تقديرهم لحجم الانفاق الذى تم توقعه وتم التعبير عنه فى الميزانية لم يكن توقعاً واقعياً . وكما أن الانفاق بمعدل أقل مما هو مخطط له اشارة الى إتسام الادارة بالاقتصاد فانه أيضاً يمكن أن يكون مؤشراً الى أنها تعمل بصورة متأخرة عن ما هو مخطط لها . ومن هنا فاننا لاينبغى أن ننظر الى الانفاق بصورة أقل عن المعدلات الموضوعة على أنه شيء جيد بصورة مطلقة .

٢ - **قياس الاداء** : بعد أن تقوم الادارة بتحديد المعايير الخاصة بالاداء والتى سوف يكون هناك تركيزاً عليها فى الرقابة الاستراتيجية فان الخطوة الثانية هى قيامها بقياس الأداء الفعلى . ويتطلب القيام بالقياس أن تحدد الادارة متى سوف تتم عملية القياس ، كذلك فان الادارة لابد وأن تحدد نوعية المقاييس التى سوف تستخدم في قياس الاداء ، وأن تحرص على خلق التوازن بين المقاييس الكمية والمقاييس النوعية (الوصفية) ،

واخيراً فان على المنظمة إن تقرر مدى استخدامها لنظام المراجعات الاستراتيجيةStrategic Audits .

أ - توقيت القياس : الواقع أن الوقت المناسب للقيام بالقياس يتوقف على الاستخدام المستهدف من وراء القياس فتوقيت القياس يختلف باختلاف الهدف من وراء القياس وهل هو القيام بالرقابة التوجيهيه Steering Control، أو الرقابة التى تهدف الى الموافقة على التصرف من عدمه Yes - No Control ، أو الرقابة التى تهدف الى تقييم النتائج عقب الانتهاء من القيام بالعمل موضع الرقابة Post - action Control(New man,1975). والنوع الأول من الرقابة هو الرقابة التوجيهية هو ذلك النوع الذى يهدف الى اكتشاف الانحرافات فى الاداء عن المعايير الموضوعة لكى تقوم الادارة بالاجراءات التصحيحة اللازمة قبل الانتهاء من العمل موضع الرقابة . أما النوع الثانى وهى الرقابة الخاصة بالموافقة أو عدم الموافقة فهى تنطوى على تلك الرقابة التى تأتى بعد الانتهاء من أداء مرحلة لعمل ما يتم فى مراحل متتابعة وذلك بغرض تقييم ناتج هذه المرحلة واتخاذ قرار بالانتقال الى المرحلة التالية من عدمه . أما النوع الآخير من الرقابة فهو الذى ينتظر انتهاء العمل بالكامل (بجميع مراحله) ثم يبدأ فى قياس النتائج ومقارنتها بالمعايير واتخاذ الاجراءات التصحيحية . والواقع أن هذه الانواع الثلاثة يمكن استخدامها فى الادارة الاستراتيجية .

فالرقابة التوجيهية هى تلك النوع الذى يستخدم بصورة كبيرة خلال مرحلة وضع التخطيط الاستراتيجى للمنظمة . كذلك فان هذه الرقابة تستخدم عند وضع الاختيار الاستراتيجى موضع التنفيذ لتحديد واكتشاف أى تغيير يحدث فى البيئة الخاصة بالمنظمة ، وفى متابعة الجوانب الحيوية والرئيسية فى انشطة المنظمة والتى تتعلق بهذا الاختيار . فاذا اكتشفت الادارة أى تغيير فى جوانب المنظمة أو البيئة فانها تقوم بالتعديل فى اختيارها الاستراتيجى حتى يمكن استيعاب ومواجهة هذا التغيير .

والرقابة الخاصة بالموافقة أو عدم الموافقة هى شكل رقابى يستخدم عادة

فى بعض المراحل الوسيطة اثناء قيام المنظمة باختيار وتنفيذ استراتيجياتها . فمثلاً كل الافكار الجديدة لابد من اخضاعها لتقييم بواسطة الادارة قبا أن توافق على تحويلها من مجرد أفكار الى منتجات جديدة . كذلك فان النماذج الأولية لتصميم المنتج لابد وأن تخضع لتقييم ورقابة الادارة قبل أن تعطى هذه الادارة موافقتها النهائية على وضعها موضع التنفيذ . وأيضاً فان نتائج اختبارات الاسواق للمنتج الجديد لابد وأن تقيم وتراقب بواسطة الادارة قبل أن توافق على تحديد حجم المخصصات الترويجية اللازمة لترويج المنتج بالاسواق .

كذلك فان الشكل الأخير من الرقابة والذى يحدث بعد الانتهاء من اداء الأعمال المطلوبة يستخدم فى الادارة الاستراتيجية وذلك بغرض تقييم مستوى الاداء فى الفترات الماضية . فمثلاً قد تستخدم نتائج المبيعات كمؤشر على درجة فعالية الحملة الاعلانية عقب الانتهاء منها . كذلك فان قوائم الدخل التى تعدها المنظمة تعد شكلاً من اشكال هذه الرقابة ، حيث أن هذه القوائم تعد مؤشراً لدرجة فعالية الاداء المالى للمنظمة فى الفترات التى تعد عنها هذه القوائم .

ب - المقاييس الكمية والنوعية : إن أحد المشاكل الرئيسية فى الرقابة هى مشكلة خلق درجة توازن معقولة بين الكم والجودة . وتأتى هذه المشكلة من كون أن كل منهما يمكن أن يأتى على حساب الآخر. فمن المعروف أن حجم الاداء قد يزداد على حساب الجودة ، أو أن الجودة قد تأتى على حساب حجم الاداء . كذلك فان المشكلة تجد جذورها فى أن الادارة لاتواجه عادة مشاكل فى عملية القياس عند استخدامها لمعايير الاداء الكمية . فمن السهل على الادارة أن تقوم بقياس عدد الوحدات المنتجة ، أو عدد الوحدات المباعة ، أو قيمة المبيعات بالجنيهات .....الخ . أما المقاييس المرتبطة بالجودة فهى صعبة القياس لانها تنطوى أحياناً على بعض جوانب الحكم الشخصى ، والتفضيلات الشخصية غير الموضوعية . فمن المؤشرات الخاصة بالجودة درجة استخدام المنتج بسهولة ويسر ، أو قوة تحمل المنتج أو درجة الاعتماد عليه (Kotler ,1985) ومثل هذه الجوانب قد لايستطيع المستهلك أن يحددها بدرجة عالية من الدقة بل قد يستخدم

السعر كمؤشر لهذه الجوانب الخاصة بالجودة . وبصفة عامة هناك خلافاً حول ما يمثل الجودة الجيدة لعديد من المنتجات فى الاسواق . ولهذا السبب فان الادارة عادة ما تركز على قياس الجوانب الكمية فى الاداء واستخدام المعايير الكمية فى الرقابة . ولكن على الرغم من ذلك فان على الادارة أن تدرك أن إهمال جوانب الجودة يعد أمراً خطيراً فهى لابد وأن تعمل على قياس بعض هذه الجوانب على الرغم من صعوبة قياسها .

جـ - المراجعة الاستراتيجية : لقد أصبحت المراجعة الاستراتيجية أحد الوسائل المستخدمة بكثرة لقياس اداء المنظمة ككل ، أو لقياس الاداء فى بعض وحداتها . ومثل هذه المراجعة الاستراتيجية قد تطلب بواسطة الادارة العليا للمنظمة ، أو قد تطلب بواسطة لجان المراجعة ، أو بواسطة المديرين الوظيفيين . وتتمثل المراجعة الاستراتيجية فى الاستعانة بمجموعة استشارية والتى تتولى القيام بعملية التقييم فى المجالات الآتية :

(١) درجة فعالية المنظمة فى علاقتها بالمجتمع . ويتضمن ذلك فعالية المنظمة فى الوفاء بمسئولياتها الاجتماعية ، ودرجة استجابتها لحاجات مستهلكيها ، والصورة الذهنية الجماهيرية التى توجد للمنظمة فى أذهان الجماهير .

(٢) فعالية العلاقات التى توجد بين المجالات الوظيفية المختلفة للمنظمة . ويشمل ذلك تقييم لكل من درجة التعاون أو التعارض بين الوحدات التنظيمية الوظيفية ، وكذلك تقييم لدرجة فعالية الاتصالات فيما بينها .

(٣) درجة مساهمة الانشطة الوظيفية المختلفة فى تحقيق رسالة المنظمة واهدافها .

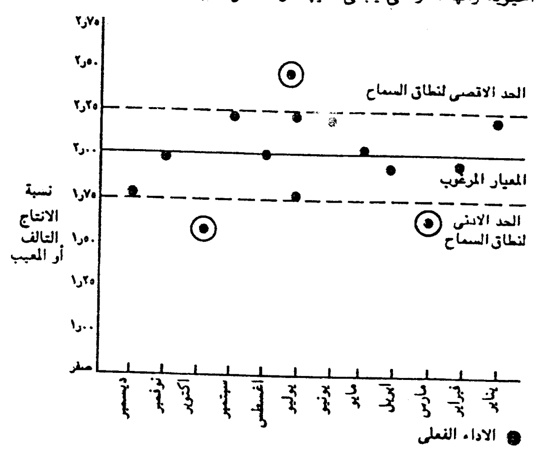
(٤) ما تتمتع به المنظمة من جوانب القوة ، وما تتصف به من جوانب ضعف وذلك بالمقارنة بالمنظمات الأخرى التى تعمل فى نفس الصناعة ، ووضع الاستراتيجيات اللازمة للاستفادة بجوانب القوة ، وللتغلب على جوانب الضعف .

٣ – مقارنة الأداء بالمعايير : إن الخطوة الثالثة فى الرقابة هى مقارنة الاداء الفعلى بالمعايير المستهدفة من وراء الاداء . وبطبيعة الحال فانه أمراً غير واقعياً أن تتوقع الادارة أنه فى كل الحالات سوف تتطابق نتائج قياس الاداء الحالى مع المعايير الموضوعة . ولكن من الناحية العملية فانه من الافضل للادارة أن تحدد مدى مقبولاً يختلف فيه الاداء الفعلى عن المعايير المستهدفة . ومن هنا فان عملية المقارنة تتطلب من الادارة أن تحدد ذلك النطاق أو المدى الذى يمكن أن يقع فيه الاداء مخالفاً للمعايير المستهدفة ولكنه يكون مقبولاً . وعادة ما يطلق على هذا النطاق اسم نطاق السماح . كذلك ينبغى أن تحدد الادارة موقفها من نتائج الاداء التى تزيد عن مستوى المعايير الموضوعة حيث أن هذا الموقف قد يكون صحيحاً فى بعض الحالات وقد لايكون كذلك فى مواقف أخرى .

أ – تحديد نطاق السماح : ينبغى على الادارة أن تحدد ذلك النطاق الذى يمكن أن تسمح فيه للاداء الفعلى بالانحراف عن المعايير الموضوعة . ويعبر الشكل رقم (٨-١) عن نطاق السماح الذى تستخدمه إحدى المنظمات التى تقوم بانتاج بعض الملابس الجاهزة . فوفقاً لخبرة الادارة السابقة فان معيار الانتاج المعيب لابد وأن يكون ٢٪ من الانتاج مع وجود نطاق سماح مقداره ٢٥ر ٪ من المعيار سواء بالزيادة أو النقص . ومعنى ذلك أنه اذا كان حجم الانتاج المعيب يزيد عن ٢٥ر٢٪ أو يقل عن ٧٥ر١٪ فان هناك مشكلة معينة ينبغى العمل على حلها، أما اذا كان حجم الانتاج المعيب متراوحاً بين ٢٥ر٢ – ٧٥ر١٪ فانه يعد حجماً مقبولاً.

والواقع أنه مع توافر الحاسبات الآلية فان المنظمة يمكن أن تحدد عدد لانهائى من المعايير مع وضع نطاق سماح لكل معيار بالزيادة والنقص، ومع امكانية اكتشاف الانحرافات عن هذا النطاق بصورة سريعة ودقيقة . ولكن على الرغم من أن كثرة المعايير التفصيلية أمراً ممكناً فى ظل استخدام الحاسبات الا أن ذلك ليس هدف عملية الرقابة الاستراتيجية . فكما قلنا سابقاً لابد وأن تكون المعلومات معروضة بطريقة ملخصة على رجال الادارة ، كما أنها لابد وأن تتعلق فقط بجوانب العمل الهامة ، وأن تركز

على تلك الانحرافات ذات الدلالة المعنوية للادارة عن وجود بعض المشاكل الحيوية والهامة والتي ينبغى عليها أن تتدخل لحلها .



شكل رقم (٨-١) يوضح مفهوم نطاق السماح واستخدامه فى الرقابة الاستراتيجية .

ب - **تجاوز الاداء للمعايير** : إن الادارة الجيدة هى التى لا تأخذ زيادة معدلات الاداء الفعلى عن المعايير الموضوعة على أنها شىء جيد فى كل الأحوال . فتجاوز الاداء للمعايير قد يعبر عن وجود بعض المشاكل . فمثلاً زيادة مقدار المبيعات عن المعايير الموضوعة لها قد يعنى نفاذ المخزون من المنتجات النهائية وعدم قدرة المنظمة على تلبية بعض الطلبات فى المستقبل . كذلك فان انخفاض قيمة التالف أو الانتاج المعيب قد تعنى أن إدارة الانتاج تعيد تشغيل المنتجات المعيبة مما يؤثر على التكلفة . ومن هنا فان الادارة الجيدة هى التى تحاول أن تعرف الاسباب وراء زيادة الاداء الفعلى عن المعايير المستهدفة .

٤ - اتخاذ الاجراءات التصحيحية : إن الخطوة الأخيرة فى

عملية الرقابة هي قيام الادارة ببعض التصرفات التى تؤدى الى تصحيح الانحرافات المؤثرة بين الاداء الفعلى والمعايير الموضوعة . وقد تتضمن هذه التصرفات القيام بتعديل المعايير ، أو القيام بتعديل الاستراتيجيات ، أو عدم القيام بأى تصرف على الاطلاق . والواقع أن هذه الخطوة تنطوى على مرحلتين وهما تحديد أسباب الانحرافات ، ثم القيام بالتصرف الملائم لعلاج الانحرافات .

أ - **تحديد أسباب الانحرافات** : عندما توجد انحرافات مؤثرة بين مستويات الاداء الفعلى ، والمعايير فان الادارة يمكن أن ترجع هذه الانحرافات الى بعض الأسباب . ومن الأسباب التى تؤدى الى وجود الانحرافات تلك الأخطاء التى تقع اثناء وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ . فالخطأ فى تنفيذ الاستراتيجية يؤدى الى ظهور بعض الانحرافات . كذلك فقد يكون السبب وراء هذه الانحرافات قيام المنافس ببعض التصرفات غير المتوقعة والتى أدت الى وجود مشاكل أمام وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ . وبصفة عامة فان التغييرات المفاجئة والتى تحدث فى بيئة المنظمة يمكن أن تؤدى الى مشكلات فى التنفيذ لاستراتيجياتها ومن ثم ظهور الانحرافات فى الاداء عن المعايير المستهدفة .

وهناك عدد من الأسئلة التى يمكن للادارة أن تجيب عليها حتى تحدد تلك الاسباب التى أدت الى ظهور انحرافات فى الاداء عن المعايير الموضوعة وتشمل هذه الاسئلة ما يلى :

(١) هل تعد الأسباب التى أدت الى ظهور الانحرافات أسباباً داخلية أم خارجية ؟

(٢) هل هذه الأسباب أسباب فجائية أو كان من المفروض التنبؤ بها مقدماً ؟

(٣) هل سوف توجد هذه الاسباب بصورة مستمرة أم بصورة موقتة ؟

(٤) هل تعد الاستراتيجيات الحالية ملائمة فى ظل أسباب الانحرافات الحالية ؟

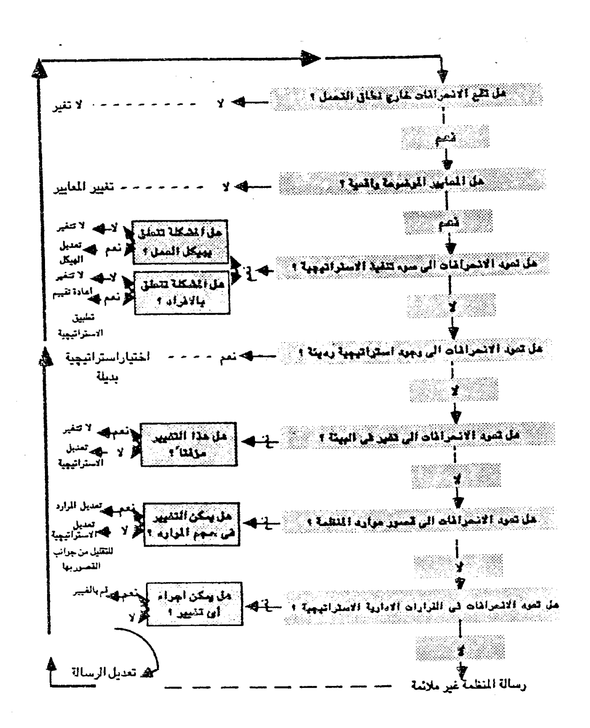
(٥) هل يوجد لدى المنظمة قدرة على التعامل مع هذه الاسباب التى أدت الى ظهور هذه الانحرافات ؟

ويعبر الشكل رقم (٨-٢) عن نموذج لتحديد أسباب الانحرافات والذى يتضمن الأسئلة السابقة وبعض الأسئلة الأخرى . والواقع أنه كلما كانت الأسباب فجائية ومؤقتة فان المنظمة قد لاتقوم بأى اجراء تصحيحى . أما اذا كان الانحراف يعود الى بعض الأسباب الدائمة والمتوقعة فان المنظمة عليها أن تقوم باتخاذ الاجراء التصحيحى المناسب .

ب - **الاجراءات التصحيحية** : إن تلك الاستراتيجيات التى لاتستطيع أن تحقق المعايير المطلوب الوصول اليها بواسطة المنظمة تؤدى الى استثارة نوعين من الاستجابة . واكثر اشكال الاستجابة التنظيمية لهذه الحالة هو قيام المنظمة بتعديل الاستراتيجية التى لاتحقق المعايير المطلوبة . ومثل هذا التعديل قد يتراوح بين زيادة درجة جودة الاستراتيجية وبين استبدالها كاملاً باستراتيجية أخرى . أما التصرف الثانى للمنظمة فهو قيامها بالتعديل فى المعايير المطلوبة . فمن المحتمل جداً عند استخدام استراتيجيات جديدة أن توضع المعايير المرتبطة بها بصورة اكبر بكثير من قدرات المنظمة أو من قدرات بعض الافراد فى المنظمة .

ولابد للمنظمة أن تقوم بتقييم العلاقة بين المعايير المستخدمة والنظام الرقابى المستخدم بصورة دورية . وعادة ما تنطوى عملية تقييم هذه العلاقة على الاجابة على سؤال رئيس وهو « هل تعمل المعايير المستخدمة فى النظام الرقابى على تحقيق المنظمة لرسالتها ؟ » . ومعنى ذلك أن الاداء الحالى قد يتماثل مع المعايير الموضوعة ولكنه لايسهم فى تحقيق رسالة المنظمة . فمن المهم اذن أن تقوم المنظمة دورياً بالتأكد من أن تحقيق المعايير يعنى قدرة المنظمة على انجاز رسالتها .

والواقع أن التقييم والرقابة على الاختيارات الاستراتيجية هى عملية تؤدى الى جعل نشاط الادارة الاستراتيجية يبدو وكأنه فى صورة دائرة مغلقة . فوجود الانحرافات المؤثرة بين الاداء والمعايير قد تتطلب عودة الادارة الخاصة بالمنظمة الى فحص رسالتها الأساسية ، والى فحص علاقة المنظمة بالبيئة الداخلية والخارجية التى تعمل فى ظلها ، والى تحديد جوانب القوة والضعف، أو تحديد الفرص والتهديدات التى تواجه المنظمة ، أو فحص عملية الاختيار الاستراتيجى ، أو وضع الاستراتيجيات موضع التطبيق .



شكل رقم (٨-٢) يوضح تحديد أسباب وجود انحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية الملائمة .

المصدر : Thomas,J.G., Strategic Management , 1988 , P. 345

تـردد الادارة العليـا فى اسـتخدام مفهـوم الرقـابة الاستراتيجية :

على الرغم من أن مفهوم الرقابة الاستراتيجية هو جزء هام جداً من الادارة الاستراتيجية ككل فان هناك بعض رجال الادارة العليا الذين يترددون فى استخدام هذا المفهوم .ويعود هذا التردد الى عديد من الأسباب والتى من أهمها ما يلى (Hodgetts and Wortman , 1980) :

(١) عدم ادراك رجال الادارة العليا لأهمية مفهوم الرقابة والمتابعة الاستراتيجية .

(٢) عدم توافر الوقت اللازم لدى رجال الادارة العليا للقيام بالتحليل الطويل الأجل والذى يخدم مفهوم الرقابة الاستراتيجية .

(٣) عدم إدراك رجال الادارة العليا أن الاداء فى الأجل القصير لايتساوى فى أهميته مع الاداء فى الأجل الطويل .

(٤) عدم تقييم رجال الادارة العليا على أساس ادائهم فى الأجل الطويل ، والاكتفاء بتقييمهم على أساس نتائج الاداء فى الاجل القصير .

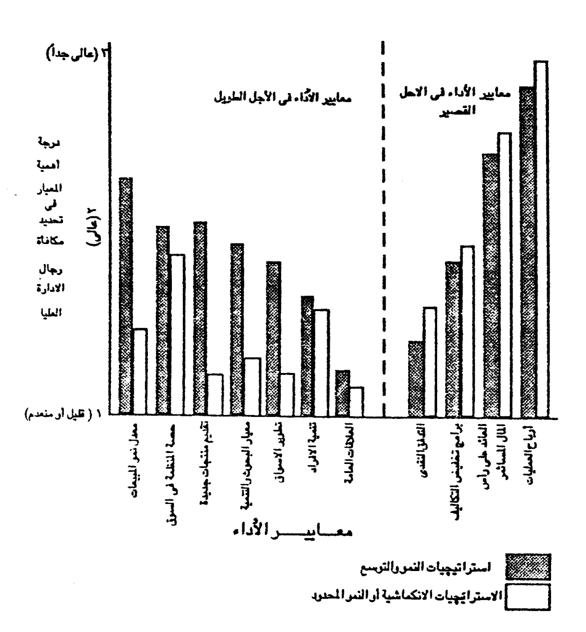
والواقع أن السببان الاخيران لعدم قيام الادارة العليا بالرقابة الاستراتيجية هى اكثر الاسباب انتشاراً ، ولذا فهما يستحقان مزيداً من المناقشة . فرجال الادارة العليا يمكنهم أن يجادلوا بأن نتائج الاداء فى الأجل القصير أكثر اهمية من النتائج الخاصة بالاداء والتى لاتتحقق الا فى الأجل الطويل .فهم ينظرون الى أن الاداء الجيد فى الاجل القصير هو الأساس الذى يضمن للمنظمة استمرارها فى الاجل الطويل . وعلى الرغم من أن احداً لايمكن أن يجادل بأن الاداء الجيد للمنظمة فى الأجل القصير هو شرط لاستمرار المنظمة الا أن هذا الاستمرار والبقاء يتطلب أيضاً اعطاء جزءاً من اهتمام الادارة بالاستراتيجيات ذات الأجل الطويل ، ويزداد أهمية العناية بالاداء فى الأجل الطويل عندما تعمل المنظمة فى ظل بيئة تتصف بعدم

الثبات . فالمنظمة فى هذه الحالة عليها أن تتنبأ بالتغيرات المحتمل حدوثها فى البيئة والعمل على الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات من خلال وضع بعض الاستراتيجيات .

أما فيما يتعلق بالسبب الرابع لعدم قيام الادارة العليا بتطبيق مفهوم الرقابة الاستراتيجية فانه يمكن القول بأن عدم القيام بتقييم رجال الادارة العليا على أساس ما يحققوه من نتائج فى الأجل الطويل لايعطى حافزاً لهم على القيام باستخدام مفهوم الرقابة الاستراتيجية . ومما يدعو الى عدم تقييم رجال الادارة العليا على أساس نتائج الأداء فى الاجل الطويل وجودهم فى تلك المنظمات التى تطرح أسهم ملكيتها للجمهور فى سوق الاوراق المالية . ففى ظل ذلك الوضع فان سعر الأسهم ، وكذلك الصورة الذهنية (الانطباع) للمنظمة يتأثران الى حد كبير بنتائج اداء المنظمة فى الاجل القصير وليس بنتائج الاداء فى الاجل الطويل . ولهذا السبب فان رجال الادارة العليا لهذه المنظمات لايكون لديهم الحافز الكافى للدخول فى نشاط الاستثمار الطويل الأجل ونشاط التخطيط الاستراتيجى. فمن المعروف أن قيام الادارة العليا بنشاط التخطيط الاستراتيجى . والاستثمار الطويل الأجل يؤدى الى زيادة الأموال المنفقة على البحوث والتطوير ، وعلى اكتشاف منتجات جديدة ، وعلى الحاجة الى الاستثمار فى أصول ثابتة جديدة مثل القيام بشراء طاقة آلية جديدة ، أو بناء بعض الأبنية الجديدة ، ومثل ذلك يؤدى فى النهاية الى تخفيض معدل العائد على رأس المال المستثمر ، وكذلك انخفاض التدفقات النقدية الداخلة فى الأجل القصير (Sethi and Namiki , 1987) .

وتدل أحد الدراسات الحديثة على أن المكافآت التى يتم صرفها لرجال الادارة العليا ترتبط بنتائج الاداء فى الأجل القصير اذا كانت المنظمة تتبع أحد الاستراتيجيات الانكماشية أو التوسع المحدود ، أما اذا كانت المنظمة تتبع أحد استراتيجيات النمو والتوسع السريع فان نظام مكافآة رجال الادارة العليا يكون مرتبطاً بنتائج الاداء التى تتحقق فى الاجل الطويل . ومعنى ذلك أن نظام مكافآة رجال الادارة العليا يتوقف على طبيعة الاستراتيجية الخاصة بالمنظمات التى يعملون بها (Gupta and Govindarajan , 1984).

ويعبر الشكل رقم (٨-٣) عن توقف نظام المكافآت لرجال الادارة العليا على معايير الاداء القصيرة أو الطويلة الأجل والتى تتحدد أساساً وفقاً لنوع الاستراتيجية التى تتبعها المنظمة .



شكل رقم (٨-٣) يوضح علاقة مكافآت رجال الادارة العليا بمعايير الاداء فى الأجل القصير والأجل الطويل .

ويقترح بعض الكتاب مجموعة من التوصيات الهامة والتى يمكن أن تجعل من الممكن للادارة العليا أن تستخدم مفهوم الرقابة الاستراتيجية ، وأن يكون هذا الاستخدام لهذا المفهوم استخداماً خلاقاً . ومن أهم هذه التوصيات مايلى (Lorange , Morton , and Ghoshal , 1986) :

(١) استخدام مفهوم فريق الرقابة الاستراتيجية وذلك عن طريق تكوين فريق من الاداريين والذين يمثلون الاجزاء المختلفة فى التنظيم . ويكون الوضع الأمثل لهذا الفريق عندما يحدث تكامل بينه وبين ذلك الفريق المسئول عن اعداد التخطيط الاستراتيجى للمنظمة . وينصح الكتاب بأن يكون تكوين هذا الفريق غير مرتبط بالهيكل الرسمى للتنظيم ولكن يمكن اختيار الافراد ذوى الرؤيا المتجددة بصرف النظر عن الهيراركية الرسمية للسلطة داخل المنظمة . كذلك ينصح بأن يتم تعديل هذا الفريق عبر الاوقات المختلفة حتى يمكن الحصول على دم جديدة وأفكار جديدة وبذلك لاتتعرض المنظمة لحالة الجمود والركود الفكرى .

(٢) ينبغى أن تشترك الادارة العليا فى وضع تفسير لبعض مؤشرات الاداء الاساسية والتى تعبر عن حالة نجاح المنظمة ، وكذلك فى تحديد كيفية متابعة هذه المؤشرات متابعة لصيقة ومستمرة .

(٣) أن تركز الرقابة الاستراتيجية على نقاط الاختناقات فى تلك المعايير التى تعبر عن نجاح المنظمة والتى تعد حرجة فى نجاح المنظمة ، وكذلك على أى تغيير محتمل فى هذه المعايير عبر الزمن .

(٤) أن يتصف النظام الرقابى الاستراتيجى بدرجة عالية من المرونة .

الرقابة الاستراتيجية ودرجة الإعتمادية البيئية :

بعد أن عرضنا لعملية الرقابة والتقييم الاستراتيجى فى الجزء السابق فاننا لابد وأن ننتقل الى مناقشة بعض نظم الرقابة الاستراتيجية فى المواقف المختلفة . والواقع أن البيئة التى تعمل فيها المنظمة هى أهم محدد لطبيعة

الاستراتيجيات التى تأخذ بها المنظمة ، كما أنها أهم محدد لتحديد درجة ملائمة هذه الاستراتيجيات للمنظمة . وبغرض تبسيط عرض تأثير عامل البيئة على النظام الخاص بالرقابة الاستراتيجية فاننا سوف نقوم بتقسيم هذه البيئة الى نوعين أساسيين . النوع الاول هو تلك البيئة التى تتصف بالاستقرار النسبى ، وهى تلك التى يمكن التنبؤ بأى تغييرات محتملة بها بدرجة صحة عالية . أما النوع الثانى فهو تلك البيئة الديناميكية والمتطورة بصورة سريعة ومفاجئة ، والتى يصعب معها التنبؤ بأية تغييرات يمكن أن تحدث فيها بدرجة صحة عالية .

والمنظمات التى تعمل فى ظل النوع الاول من البيئة تستخدم نظاماً للرقابة الاستراتيجية والذى يهدف أساساً الى الحفاظ على اتجاه المنظمة الحالى وتطويره أولاً بأول عندما يحدث أى تغيير فى البيئة . أما تلك المنظمات التى تعمل فى ظل بيئة من النوع الثانى فانها عادة ما تستخدم نظاماً للرقابة الاستراتيجية يسمح لها بالتغييرات المفاجئة فى استراتيجياتها واتجاهاتها عندما يحدث تغييرات مفاجئة وغير متوقعة فى البيئة ذاتها . دعنا الآن ننظر الى هذين النظامين للرقابة الاستراتيجية .

١ - الرقابة الاستراتيجية الدافعة :

إن نظام الرقابة الاستراتيجية فى المنظمات التى تعمل فى ظل بيئة تتصف بالاستقرار النسبى وبقدرة المنظمة على التنبؤ بأى تغيير فيها بدرجة عالية من الصحة عادة ما يحاول أن يحافظ على القوة الدافعة للاستراتيجية الخاصة بالمنظمة . والجوهر الأساسى لهذا النظام الرقابى هو اعادة التأكيد بأن الافتراضات الاساسية والخاصة بالبيئة والتى بنيت عليها الاستراتيجية لاتزال افتراضات ذات درجة عالية من الصدق والصحة رغم الاختلافات البسيطة التى قد حدثت بالفعل فى البيئة . وأى استراتيجية جديدة اذا حدث تعديل بسيط فى البيئة لن تكون اكبر من مجرد تعديلات بسيطة فى الاستراتيجية الحالية . ومعنى ذلك أن أى استراتيجية جديدة سوف تكون مجرد امتداد طبيعى للاستراتيجية الحالية . ويكون دور الافراد الذين يتولون القيام بالرقابة الاستراتيجية فى مثل هذه الحالة هو تمكين المنظمة من

تعديل استراتيجياتها تعديلاً محدوداً بحيث يتم المحافظة على القوة الدافعة للاستراتيجية الحالية وأيضاً تأثير هذه القوة على اداء الافراد العاملين بالمنظمة. ومن الاساليب التى تستخدم فى ظل هذا النظام الرقابى ما يلى :

(١) تحديد مراكز المسئولية الرقابية .

(ب) تحديد تلك المعايير الحرجة والمؤثرة على نجاح المنظمة والتى تركز عليها الرقابة الاستراتيجية .

(جـ)مقارنة الاستراتيجية المستخدمة باستراتيجية ذات طابع عام Generic أو ببعض المعايير .

(أ) تحديد مراكز المسئولية الرقابية : إن استخدام مفهوم مراكز المسئولية الرقابية هو الذى يسمح للمنظمة أن تراقب عملها الحالى من خلال مقارنة الاداء الفعلى بمجموعة من المعايير . ومن أهم مراكز المسئولية الرقابية استخدام مراكز التكاليف Cost centers ، ومراكز الايرادات ، ومراكز الربحية ، ومراكز الاستثمار . ومراكز التكاليف ما هى الا مراكز مسئولية والتى يكون الاداريين فيها مسئولين عن الرقابة على تكلفة المدخلات . فمثلاً مراكز التكاليف الصناعية ، ومراكز تكلفة الشراء تعد من مراكز التكلفة . وتعد هذه المراكز مسئولة عن الرقابة على تكاليف مدخلات الانتاج المختلفة سواء تعلق ذلك بأمر العمالة ، أو أمر المواد الأولية . والمفتاح الرئيسى فى نجاح استخدام فكرة مراكز التكلفة هو أن يكون للاداريين العاملين بهذه المراكز القدرة على رقابة التكلفة والتحكم فيها . فمثلاً لا يمكن استخدام فكرة هذه المراكز فى حالة التعامل مع التكاليف غير المباشرة ، أو التكلفة الثابتة حيث أن الادارى فى هذه الحالة لا يملك السلطة أو القدرة على التحكم والسيطرة على هذه التكاليف .

أما مراكز العائد Return Centers فهى فكرة تقوم أساساً على الرقابة والسيطرة على المخرجات التى يتم تقديمها بواسطة الادارة التى يشرف عليها الادارى والتى عادة ما تكون فى شكل عائد نقدى . ولهذا فان مثل هذه المراكز عادة ما تستخدم مع ادارة المبيعات فى المنظمة حيث أن هذه الادارة

هى التى تولد اكبر قدر من العائد المنتظم والمستمر لها . أما مراكز الربح Profit centers فهى مراكز تقوم أساساً على الرقابة على كل من التكاليف والعائد أو الفرق بينهما وهو الربح . وسبب ظهور هذه المراكز الرقابية هو أن كل من نظامى التكلفة أو مراكز الايرادات تعانى من مشكلة أساسية وهى تركيز الادارى على الجانب الخاص بالرقابة مع إهمال الجانب الآخر . فمثلاً قد يركز مدير الانتاج على عنصر التكاليف (موضع الرقابة فى هذه المراكز) مع أهمال قدرة المنظمة على توليد ايرادات من وراء مخرجاته . وبالمثل فان مدير المبيعات (كمركز رقابى على الايرادات) قد يركز على توليد اكبر قدر من المبيعات مع عدم الاهتمام مطلقاً بالتكلفة الخاصة بهذه المبيعات . ووجود مراكز الرقابة على الربحية هى التى تتفادى مثل هذه المشكلات لأنها تراعى جانبى التكلفة والايرادات معاً .

وعملية تحديد الارباح لأحد الوحدات الاستراتيجية التابعة لمنظمة تعمل فى عدد من ميادين الأعمال المتنوعة ليست عملية سهلة . خذ مثلاً اذا كانت أحد الوحدات الاستراتيجية التابعة للمنظمة تعمل فى مجال انتاج مستلزمات الانتاج اللازمة لوحدة استراتيجية أخرى تابعة للمنظمة ، وكانت هذه الوحدة تقوم ببيع هذه المستلزمات عند سعر أعلى من أسعار السوق فهل ينبغى على الوحدة التى تحتاج الى هذه المستلزمات أن تشترى من السوق (ذو السعر الاقل) أم عليها أن تشترى من الوحدة التابعة للمنظمة ككل ؟ واذا قامت الوحدة بشراء مستلزمات الانتاج من الوحدة الاخرى فان ذلك يعنى تضخم ربح الوحدة المنتجة لمستلزمات الانتاج على حساب زيادة التكاليف فى الوحدة الأخرى . وبالمثل فان هناك عدداً من المشاكل الأخرى عند استخدام مفهوم مراكز الربحية على مستوى الوحدات التى تعمل جميعها تحت منظمة واحدة . ولهذا السبب فان هناك نوعاً رابعاً من مراكز الرقابة يتم استخدامه فى تلك المنظمات والتى تتصف بوجود عدد كبير من الوحدات الاستراتيجية التابعة لها والتى تعمل كل منها فى مجال مختلف.ويطلق على هذه المراكز الرقابية اسم مراكز الاستثمار Investment Center . ومثل هذه المراكز تأخذ فى حسبانها حجم تلك الاصول اللازمة لتوليد قدراً معيناً من الارباح . فمثل هذه المراكز لاتهتم فقط بمقدار الارباح

ولكنها تأخذ فى الحسبان أيضاً مقدار وحجم الاستثمارات اللازمة لتوليد هذه الارباح.فمثلاً تحقيق ربحاً مقداره ٥٠ مليون جنية باستخدام حجم استثمارات مقدارها ١٠٠ مليون جنيه يعد أفضل من تحقيق نفس مقدار الربح باستثمارات مقدارها بليون جنيه . وبصفة عامة فان هذه المراكز أذن تهتم بقياس معدل العائد على رأس المال المستثمر . وبصفة عامة فان المنظمات التى تتصف باستخدام مفهوم اللامركزية فى اتخاذ القرارات الاستثمارية عادة ما تستخدم هذه المراكز الرقابية (Anthony and Dearden , 1980) .

ولابد وأن تتوافر امام مراكز الاستثمار كل البيانات المالية اللازمة لحساب معدل العائد على رأس المال المستثمر وذلك فيما يتعلق بكل مركز على حدة . وفى هذا الصدد فان البيانات المالية الاجمالية اوالتى توجد فى القوائم المالية الخاصة بالمنظمة لاتصلح للاستخدام فى ظل هذه المراكز . والواقع أن توافر البيانات التفصيلية بكل مركز استثمارى لاتعد مشكلة اساسية ، ولكن المشكلة الحقيقية التى تواجه استخدام فكرة هذه المراكز هى كيف يمكن للادارى أن يحدد قيمة الاصول اللازمة لتوليد قدر محدد من الارباح . فعلى سبيل المثال كيف يمكن تحديد قيمة الاموال النقدية أو الاوراق المالية كأصل خاص بكل مركز استثمارى على حدة ؟ كذلك كيف يمكن تقييم المعدات الانتاجية والتى استخدمت فى توليد عائد محدد لكل مركز استثمارى ؟ وتعود المشكلة الخاصة بالتقييم الى تعدد الطرق التى يمكن استخدامها فى تقييم الأصول . فهناك مثلاً طريقة اجمالى القيمة الدفترية ، وطريقة صافى القيمة الدفترية للأصول ، وتكلفة الأحلال ، والقيمة الاقتصادية . كذلك فان مشكلة وجود بعض الاصول التى تم شراؤها فى الماضى ، وبعضها الذى تم شراؤه حديثاً يؤدى الى مشاكل فى تحديد قيمة هذه الاصول بين المراكز الاستثمارية المختلفة .

وكما هو واضح من المناقشة السابقة هناك عدد من الطرق التى تستخدم تحت مفهوم مراكز المسئولية الرقابية وأن كل منها يعانى من وجود بعض المشكلات الخاصة بالرقابة . ولايعنى وجود هذه المشكلات إن أيا منها غير دقيق فى العملية الرقابية ولكنها تعنى ضرورة أن تؤخذ القرارات

التصحيحية كجزء من العملية الرقابية بحذر شديد . كذلك فان وجود هذه المشكلات تفرض على ادارة المنظمة أن تقارن بين هذه الطرق لكى تختار انسبها فى ظل الظروف التى تعمل بها المنظمة .

(ب) تحديد عوامل النجاح الرئيسية : إن كل انواع مراكز المسئولية الرقابية التى تعرضنا لها فى الجزء السابق تمثل نمط الرقابة بعد الانتهاء من اداء العمل بالكامل والذى سبق التعرض له من قبل . فمثل هذه المراكز تتولى القيام بالرقابة بعد حدوث التكاليف ، أو بعد الحصول على العائد ، أو حتى بعد القيام بالاستثمار . أما طريقة تحديد عوامل النجاح فهى تعد من الطرق الخاصة بنمط الرقابة التوجيهية . فهذه الطريقة تقوم باختيار وفحص عوامل النجاح للاستراتيجية المستخدمة ، وتحدد ما اذا كانت الاستراتيجية المستخدمة حالياً لاتزال استراتيجية جيدة من عدمه بناءاً على هذه العوامل . وهذا الشكل من اشكال الرقابة يمكن أن يخدم كمؤشر مبكر للادارة تستفيد منه فى تعديل الاستراتيجية المستخدمة .

والواقع أن عوامل النجاح الرئيسية Key Sucess Factors ما هى الا تلك المتغيرات سواء كانت فعلية أو محتملة والتى تعتقد الادارة بأنها ذات تأثير مباشر وقوى على نجاح استراتيجية المنظمة من عدمه . وبالنسبة لمنظمات الاعمال فان هناك مجموعتان أساسيتان من هذه المتغيرات . وتشمل المجموعة الاولى تلك العوامل أو المتغيرات المرتبطة بدرجة جاذبية النشاط . ومثل هذه المتغيرات ولاشك تؤثر على احتمالات معدلات النمو ومستويات المخرجات للمنظمة ، ودرجة ربحية قطاع الاعمال ، ودرجة المنافسة فى كل قطاع من قطاعات الأعمال . أما المجموعة الثانية فهى تشمل تلك المتغيرات أو العوامل المرتبطة بمناخ الاعمال بصفة عامة . وتشمل هذه المجموعة بعض العوامل مثل عدد المنظمات المنافسة فى السوق ، ودرجة شدة المنافسة فى قطاع الاعمال ، والطاقة الخاصة بالصناعة التى تعمل بها المنظمة .

ومن الاسئلة الرئيسية التى ينبغى أن تجيب عليها الادارة التى تأخذ بهذا الشكل الرقابى ما يلى :

(١) هل قام المنافس بتغيير استراتيجياته بناءاً على التصرف (أو التصرفات) الذى قامت به المنظمة ؟ أو بناءاً على تصرفات بعض المنافسين الآخرين ، أو حتى بناءاً على تصرفات بعض المنظمات الأخرى والذين يعملون فى صناعة ترتبط بالصناعة التى تعمل بها المنظمة ؟

(٢) كيف يستجيب المنافس لأى تعديل تقوم به المنظمة فيما يتعلق بمنتجاتها ، أو اعلاناتها ، أو قنوات التوزيع الخاصة بها ؟

(٣) هل توجد بعض التغييرات والتطورات التكنولوجية والتى يمكن أن تؤدى الى تعديل كبير فى ممارسة الأعمال داخل الصناعة التى تعمل بها المنظمة ؟

(٤) هل توجد بعض الجماعات الخارجية مثل الحكومة ، أو حملة الاسهم ، أو اتحادات العمال ، أو اية احداث على المستوى الدولى والتى تتصرف ، أو تتكون بحيث يكون لها تأثير على درجة جاذبية النشاط الذى تعمل به المنظمة ؟ أو على مناخ الاستثمار فى النشاط بصفة عامة ؟ واذا وجدت مثل هذه الجماعات بتأثيرها المختلف فكيف يستجيب المنافسين لها ؟ وكيف ينبغى أن تستجيب المنظمة لها ؟

(جـ) الاستراتيجيات ذات الطابع العام : إن أحد المداخل الأخرى للقيام بالرقابة الاستراتيجية التى تهدف الى الحفاظ على دافعية الاداء فى المنظمة كما هو دون تغيير هى مقارنة الاستراتيجية المستخدمة بواسطة المنظمة مع بعض القواعد أو المعايير الخاصة بالصناعة ككل ، أو مع الاستراتيجيات الاخرى المستخدمة فى منظمات أخرى توجد فى نفس مرحلة النمو الخاصة بالمنظمة . وعادة ما يشار الى هذه الاستراتيجيات أو القواعد والمعايير تحت اسم الاستراتيجية العامة Generic Strategy . والواقع أن الاستراتيجية العامة قد تستمد من بعض البيانات الواقعية أو التجريبية empirical Data ، أو قد تستمد من بعض التوصيفات الخاصة بالنظريات الاستراتيجية Strategic Theories .

والاستراتيجية العامة التى تبنى على أساس البيانات الفعلية تعتمد على وجود قاعدة بيانات أساسية لعدد كبير من الشركات التى تعمل فى نفس ميدان الصناعة الخاصة بالمنظمة والتى يتم تجميعها لعدد من السنوات قد تصل الى اربع أو خمس سنوات . وتكون هذه البيانات تفصيلية ومقسمة وفقاً لطبيعة الاستراتيجيات المستخدمة فى هذه المنظمات وداخل كل استراتيجية بيانات تتعلق ببعض مؤشرات الاداء مثل درجة كثافة الاستثمار ، وحصة السوق للمنظمة ، وجودة المنتجات ، وفعالية العمليات الانتاجية ، والتكاليف المباشرة لكل وحدة منتجة ، ودرجة استخدام أو استغلال الطاقة المتاحة ، ومعدل العائد على رأس المال المستثمر ، وهامش الربح لكل منتج من المنتجات . وتستخدم هذه المعايير الخاصة بالصناعة ككل كأساس لمقارنة نفس المؤشرات الخاصة بالمنظمة بها . ومثل هذا الأسلوب يساعد المنظمة على أن تعرف موقفها بالنسبة للمنافسين لها فى فى نفس الصناعة فيما يتعلق ببعض مؤشرات الاداء . كذلك فان هذه المقارنة قد تساعد المنظمة على تنمية عدد من بدائل الاختيارات الاستراتيجية والتى يمكن استخدامها فى المستقبل .

أما الاستراتيجية العامة التى تستمد من الأساس الخاص بالنظريات الاستراتيجية فهى تجد جذورها فى بعض النظريات الاستراتيجية مثل مصفوفة جماعة بوسطون الاستشارية ، أو مصفوفة شركة جينرال اليكتريك ، أو مفهوم دورة حياة المنتج . والواقع أن هذه المصفوفات أو مفهوم دورة حياة المنتج تساعد على توضيح بعض القضايا الاستراتيجية الهامة والتى تكون موضعاً للرقابة فى المراحل المختلفة التى تمر بها المنظمة .

ومن المهم هنا أن نشير الى أن استخدام مدخل الاستراتيجيات ذات الطابع العام سواء بنيت هذه الاستراتيجيات على أساس بيانات واقعية أو فعلية ، أو بنيت على أساس نظرى لاينبغى أن يكون فى صورة قواعد جامدة تحكم التصرفات المختلفة للمنظمة فى ميدان اعمالها . ولكن هذه الاستراتيجيات تستخدم كمرشد عام فقط للادارة والتى توضح ما هى المشاكل التى تواجهها المنظمة اثناء تنفيذ اختياراتها الاستراتيجية بصورة

عامة فقط . فلابد لنا أن نؤكد هنا الى أنه لايوجد ما يسمى بالاستراتيجية العامة الصحيحة والتى ينبغى أن يلتزم بها الاداء التزاماً لصيقاً . فمثل هذه الاستراتيجية العامة أنما تبنى على بعض التعميمات الخاصة بالمنظمات ككل وقد لاتتناسب مثل هذه التعميمات مع منظمة بعينها . كذلك فان اتباع هذا المدخل يعنى اتباع المنظمة لنفس المنهج والمسار الذى تلتزم به المنظمات الأخرى . وذلك يعنى عدم قدرة المنظمة على التجديد والابتكار والوصول الى استراتيجيات جديدة تختلف عن تلك التي تستخدم بواسطة المنظمات الاخرى التى تعمل فى نفس الصناعة . وعدم اتباع المنظمات الأخرى لاستراتيجية معينة لايعنى بالضرورة عدم استخدامها بواسطة المنظمة اذا رأت ادارة المنظمة أن هناك فائدة كبيرة تعود على المنظمة من وراء اتباع هذه الاستراتيجية .

٢ - الرقابة الاستراتيجية الوثابة :

كما قلنا من قبل فان الرقابة الاستراتيجية الدافعة هى تلك الرقابة التى تناسب المنظمات التى تعمل فى ظل بيئة تتصف بالاستقرار النسبى والقدرة على التنبؤ بأى تغييرات محتملة الحدوث بها . وقلنا أيضاً أن أى استراتيجية جديدة تنشأ نتيجة لهذا النوع من الرقابة إنما تكون امتداداً طبيعياً للاستراتيجية الحالية كنوع من رد الفعل لأية تصرفات يقوم بها المنافس للمنظمة . ومن هنا فان عنصر المنافسة كعنصر اساسى فى البيئة الخارجية للمنظمة يعد هاماً جداً بل اكثر أهمية من العناصر البيئية الأخرى مثل البيئة الاجتماعية ، أو الاقتصادية ، أو السياسية أو التكنولوجية . فمثل هذه العوامل البيئية الأخرى قد تفرض على المنظمة عندما تتغير القيام بتغيير الاستراتيجية المتبعة بالكامل والتحول الى استخدام استراتيجيات أخرى مختلفة ، وليس مجرد تحسين الاستراتيجية الحالية والذى فرضته البيئة التنافسية للمنظمة .

ومن هنا فان المنظمات التى تتأثر بأى تعديلات أو تغيرات فى البيئة الاقتصادية ، أو الاجتماعية ، أو السياسية ، أو الفنية تجد لزاماً عليها أن تقوم بتغيير جذرى وجوهرى فى طبيعة الاستراتيجيات التى تستخدمها .

وفى ظل ذلك الوضع فان الرقابة الدافعة لاتصلح للاستخدام ، ولكن تستخدم بدلاً منها الرقابة الوثابة . وحيث أن البيئة تتصف بالتغيير الدائم فان نظام الرقابة المستخدم لابد وأن يسمح للاداريين أن يغيروا فى القواعد الخاصة بالاختيار الاستراتيجى ، وكذلك في قواعد وضع الاستراتيجيات موضع التطبيق بصورة كبيرة . ومثل ذلك لايتحقق الا من خلال اتباع نظام الرقابة الاستراتيجية الوثابة .

والواقع أن نظام الرقابة الدافعه هو نظام قديم العهد ولذلك فان هناك عدداً من الطرق التى تم تنميتها ومناقشتها بغرض وضع هذا النظام موضع التطبيق . أما نظام الرقابة الاستراتيجية الوثاب فهو نظام يعد حديثاً جداً ولذا فان طرق هذا النظام لاتزال في مرحلتها الأولية من النمو . ومن الطرق المتبعة فى هذا النظام الرقابى الحديث الطرق التالية :

(أ) ادارة القضايا الاستراتيجية .

(ب) تحليل الميدان الاستراتيجى .

(جـ) نمذجة النظم .

(د) استخدام مفهوم السيناريو.

(أ) ادارة القضايا الاستراتيجية : تتضمن هذه الطريقة أن تقوم الادارة العليا بتحديد عدد محدود جداً من القضايا الاستراتيجية والتى يتم اداراتها على أنها ذات أهمية كبيرة ، وتعد حرجة فى تحقيق أهداف الاداء الخاص بالمنظمة . ويعقب ذلك التحديد قيام الافراد العاملين بالمنظمة بتفهم هذه القضايا تفهماً كاملاً ومعرفة اثارها الايجابية والسلبية على الاداء الخاص بالمنظمة . والواقع أن بعض هذه القضايا قد يتم فرضها على المنظمة بواسطة جهة خارجية (مثل الحكومة) أو تقوم الادارة العليا بتحديدها طواعية .

ويفيد هذا الاسلوب الرقابى فى توضيح الرؤية أمام المنظمة فيما يتعلق بالتغيرات التى تحدث فى بعض الجوانب البيئية والتى تمثل قضايا هامة وحرجة للمنظمة حتى يمكن تعديل استراتيجية المنظمة بما يتماشى مع هذه التغيرات البيئية . ومثل هذا الأسلوب لايجعل المنظمة غير واعية أو مدركة لابعاد التغيرات التى تحدث فى البيئة وبصفة خاصة تلك التى تتعلق ببعض

الجوانب الهامة لاداء المنظمة . ومثل هذه المعرفة بالبيئة والتغيرات التى تحدث فى بعض عناصرها الهامة تجعل من الممكن أن يتوافر لدى رجال الادارة الوقت الكافى للقيام بأى تعديلات فى استراتيجيات المنظمة والتى تتناسب مع هذه التغيرات .

ومن الجوانب الهامة التى تميز هذا الاسلوب عن طرق الرقابة التقليدية ما يلى (Camillus and Datta , 1984) :

(١) أن وسائل الرقابة التقليدية هى طرق رقابية تستخدم فى فترات زمنية محددة ، ولكن طريقة ادارة القضايا الاستراتيجية هى طريقة رقابية مستمرة .

(٢) تسمح طريقة ادارة القضايا الاستراتيجية باكتشاف بعض القضايا الهامة للمنظمة وهى فى مهدها وقبل أن تتحول الى أزمات لايمكن التعامل معها ، أو التعامل معها عند تكلفة مرتفعة .

(٣) ترتبط القضايا الاستراتيجية بالبيئة الخارجية والداخلية على العكس من نظم الرقابة التقليدية والتى ترتبط بالقضايا الداخلية فقط للمنظمة .

(٤) تسمح طريقة ادارة القضايا الاستراتيجية بتقييم الجوانب الايجابية والسلبية لبعض العوامل البيئية ، وبتحديد التصرفات الملائمة لمواجهة هذه العوامل على العكس من الطرق التقليدية للرقابة والتى تركز أساساً على التصرفات التى ينبغى للمنظمة أن تقوم بها كوضع أمثل.

(٥) طرق الرقابة التقليدية تبدأ بالوضع الحالى للمنظمة وتتأثر به تأثيراً شديداً حيث أنها تأخذ الهيكل الحالى للتنظيم كما هو ، وتأخذ مراكز القوة داخل المنظمة كما هى ، وتحاول الابقاء عليها كما هى دون أى تعديل ، أما طريقة ادارة القضايا الاستراتيجية فهى تشجع على تغيير وتعديل الوضع الحالى للمنظمة .

(٦) أن طرق الرقابة التقليدية هى طرق توصف بأنها موجهة بالاهداف - الوسائل حيث أنها تحدد أولاً ما هى الأهداف التى تسعى المنظمة الى تحقيقها ثم تحدد الوسائل اللازمة للوصول الى هذه الاهداف . أما

طريقة ادارة القضايا الاستراتيجية فهى طريقة توصف بأنها موجهة بالوسائل - الأهداف فهى تبدأ عادة بالبحث عن الفرص المتاحة أو الوسائل الممكن استخدامها ثم بعد ذلك تعمل على تحويل هذه الفرص أو الوسائل الى أهداف . فمثلاً يمكن الوصـول أولاً الـى اختراعات تكنـولوجية حديثة (وسيلة) ثم تحاول المنظمة فيما بعد أن تستخدم هذه الاختراعات لتحقيق أهداف محددة .

(ب) **تحليل الميدان الاستراتيجى** : إن هذه الطريقة تهدف الى فحص واختبار درجة المشاركة والتعاون بين عوامل الانتاج التى توجد بالفعل وتلك التى تفتقر المنظمة اليها . وفى ظل هذه الطريقة فان الرقابة الاستراتيجية تركز أساساً على الخطوات الوظيفية اللازمة لتقديم منتجات أو خدمات المنظمة ، أو من خلال فحص درجة المشاركة والتعاون بين مختلف المنتجات و الاسواق ، أو ميادين الأعمال المختلفة التى تعمل بها المنظمة . ومن خلال فحص درجة المشاركة والتعاون فان رجال الادارة يتمكنون من اكتشاف بعض الاستراتيجيات الجديدة ، أو بعض الفرص الجديدة والتى تؤدى الى زيادة درجة المشاركة والتعاون داخل المنظمة ككل . كذلك فان هذا الفحص قد يترتب عليه اكتشاف الادارة لبعض المنتجات ، أو الاسواق ، أو ميادين الاعمال التى لا تتوائم استراتيجياً مع عمليات المنظمة ، أو رسالتها ، أو حتى حضارتها التنظيمية .

(ج) **نمذجة النظم** : إن احد الاشكال الخاصة بالرقابة الاستراتيجية الوثابة هى نمذجة النظم . ومثل هذه النماذج يتم اعدادها وادخالها الى الحاسب الآلى والتى توضح درجة واقعية الاداء الخاصة بالمنظمة وكذلك درجة تفاعلها مع البيئة الخاصة بها . ومثل هذه النماذج تساعد الادارة فى تحديد درجة المخاطر ، أو العوائد ، وطبيعة القيام بالتحول الاستراتيجى الى ميدان اعمال آخر . كذلك فان هذه النماذج تساعد على تحديد طرق الادارة الحالية وكيف يمكن لهذه الطرق ان تكون مناسبة أو غير مناسبة للدخول فى ميادين استثمارية جديدة .

ويركز اسلوب نمذجة النظم على تحديد ما اذا كانت بعض الاستراتيجيات

محل الدراسة والتحليل هى استراتيجيات من الممكن تطبيقها فى ظل الواقع الخاص بحضارة المنظمة . وفى ظل ذلك فان هذه النماذج تستخدم فى تحليل ودراسة الجوانب الرئيسية لأى استراتيجية موضع التقييم والتى تشمل كل من القدرة على المنافسة فى الاسواق الجديدة ، أو القدرة على المنافسة فى بعض ميادين الأعمال الجديدة ، أو القدرة على تقديم منتجات جديدة . ولتحقيق ذلك فانه عادة ماتستخدم نماذج المحاكاة لتحديد موقف المنظمة على الجوانب الرئيسية السابقة اذا ما اتبعت أحد الاستراتيجيات المتاحة للاختيار من بينها . وعادة ما يكون ذلك التحليل رقمياً متمثلاً فى بعض التنبؤات الخاصة بالمبيعات المتوقعة ، أو حصة المنظمة المتوقعة فى السوق ، أو معدل العائد المتوقع ... الخ .

ويقوم رجال الادارة اثناء هذا التحليل باستخدام سؤال وهو « ماذا يحدث اذا قامت المنظمة باتباع استراتيجية معينة وذلك فيما يتعلق بالجوانب الرئيسية للاستراتيجيات ؟ » . ويعد هذا النظام الرقابى الاستراتيجى نظاماً يسمح للمنظمة أن تختبر نتائج التصرفات الخاصة بالمنظمة وذلك قبل القيام بها بالفعل . ومثل ذلك النظام يمكن المنظمة من أن تتعرف على نقاط القوة والضعف المحتملة والذى يمكنها بالتالى من تحديد طبيعة المشاكل المتوقع مواجهتها والعمل على وضع سبل للتعامل مع هذه المشكلات عندما توضع الاستراتيجية التى يتم اختيارها موضع التطبيق الفعلى .

(د) **السيناريو** : بينما يهدف أسلوب نمذجة النظم الى التعبير عن العلاقات بين المنظمة وبين القوى البيئية الهامة فى صورة كمية ، فان أسلوب السيناريو يحاول التعبير عن بعض هذه العلاقات التى لاتخضع للتعبير الكمى . فهناك بعض العلاقات بين المنظمة وبعض القوى البيئية والتى لايمكن التعبير عنها كمياً . ومثل هذه العلاقات يتم التعبير عنها بصورة وصفية باستخدام أسلوب السيناريو .

ووفقاً لهذا الاسلوب فان الادارة تقوم بتحديد عدد من الاتجاهات العامة فى البيئة ، ثم يتم وضع عدد من السيناريوهات البديلة والتى تتعلق بكل اتجاه من هذه الاتجاهات ، ثم يتم تنمية طرق محددة تستخدم فى تقييم هذه

البدائل لاختيار السيناريو الاكثر احتمالاً فى الحدوث . ومن الاتجاهات التى تخضع للتحليل باستخدام هذا الاسلوب معدلات النمو الاقتصادى المحتملة ، أو التغيرات السياسية المحتملة ، أو احتمالات التغيير فى قيم ، واتجاهات المجتمع نحو نشاط الاعمال ، أو التنبؤ بالعرض والطلب المتوقع فى الصناعة التى تعمل بها المنظمة ، أو التغيرات المتوقعة والمحتملة فى التكنولوجى الخاص بالصناعة التى تعمل بها المنظمة ، أو تحديد الخصائص المحتملة للمنافسة فى الفترة القادمة .

ومن الزاوية الرقابية فان استخدام اسلوب السيناريو يمكن الادارة من تركيز انتباهها على بعض التطورات البيئية المحتملة والتى يمكن أن تؤدى الى خلق فرص أمام المنظمة ، أو على الجانب الاخر يمكن أن تؤدى الى وجود بعض المشاكل أمام المنظمة . وتستطيع المنظمة اذا حددت الفرص والمشاكل أن تعيد توجيه استراتيجياتها وفقاً لذلك ، أو أن تنمى بعض الخطط البديلة والتى يمكن بواسطتها مواجهة الفرص أو المشاكل التى حددها السيناريو اذا حدث بالفعل .

٣ - تعديل نظم الرقابة الاستراتيجية :

إن احد المخاطر الرئيسية التى تواجهها المنظمات عند استخدامها لبعض أساليب الرقابة الاستراتيجية هى أن يصبح نظام الرقابة الاستراتيجية فى حد ذاته نظاماً بيروقراطياً وجامداً . فبعض المنظمات قد تنفق الكثير من الاموال للاستجابة لبيئة تتصف بالاستقرار النسبى من خلال استخدام أحد اساليب الرقابة الوثابة وذلك على الرغم من أن هذه المنظمات يمكنها أن تحقق تلك الاستجابة من خلال استخدام بعض أساليب الرقابة الدافعة والتي قد تكون اكثر تجاوباً وأقل تكلفة . فكما قلنا من قبل أن المنظمات التى تعمل فى ظل بيئة تتصف بالاستقرار النسبى يكون من الافضل لها ان تركز على دراسة وتحليل جوانب المنافسة فى البيئة بدلاً من تحليل جوانب البيئة الاجتماعية والاقتصادية ، والسياسية ، والتكنولوجية . وكما اتضح لنا من قبل فان نظام الرقابة الذى يركز على عناصر المنافسة فى البيئة الخارجية للمنظمة هو نظام الرقابة الدافعة وليس نظام الرقابة الوثابة .

وبنفس المنطق فان بعض المنظمات التى قد تعمل فى بيئة ديناميكية ومتطورة بشكل كبير قد تحاول الاستجابة لهذه التطورات البيئية من خلال اتباع نظام الرقابة الدافعة . ومثل هذا الموقف يجعل المنظمة فى موقف لاتحسد عليه حيث انها وفقاً لهذا النظام الرقابى فان التركيز يكون على عناصر المنافسة على الرغم من أن ذلك العنصر - كما قلنا سابقاً - يكون أقل خطراً وتأثيراً على المنظمة من العناصر البيئية الاخرى مثل البيئة الاجتماعية ، أو الاقتصادية ، أو السياسة ......الخ .

ومن المناقشة السابقة يمكن القول بأنه من المهم جداً للمنظمات أن تعرف متى تستخدم نوعاً معيناً من الرقابة الاستراتيجية ، ومتى تقرر التحول من نوع لاخر . ومن هنا فاننا لابد وأن نناقش هذا الجانب فى السطور القليلة القادمة .

(أ) التحول من الرقابة الدافعة الى الرقابة الوثابة : قلنا من قبل أن الرقابة الدافعة تستخدم بصورة مستمرة وذلك بغرض إجراء بعض التعديلات فى الاستراتيجيات التى تستخدمها المنظمة وفقاً للتطورات التى تحدث فى البيئة ، وبالذات ذلك التطور الذى يحدث فى البيئة التنافسية للمنظمة . وهناك عدد من المؤشرات التى تدل على أن نظام الرقابة الدافعة لم يعد نظاماً صالحاً للرقابة ، ومن أهم هذه المؤشرات ما يلى :

(١) ظهور بعض المؤشرات الادارية التى تدل على عدم صلاحية نظام الرقابة الدافعة مثل وجود بعض الخلافات الداخلية بين رجال الادارة ، أو طول الفترة اللازمة لاتخاذ بعض القرارات نظراً للاختلاف الشديد فى آراء المديرين حول ضرورة هذه القرارات أو تأثيرها المحتمل على اداء المنظمة .

(٢) عدم قدرة رجال الادارة على تقديم تبرير مقنع لاستخدام أحد الاستراتيجيات غير العادية للمنظمة ، ولكن على الرغم من ذلك تحاول الادارة الزام الآخرين بهذه الاستراتيجية وذلك قبل اختبارها أو ودراسة آثارها على المنظمة ، أو حتى مقارنتها ببعض الاستراتيجيات العامة .

(٣) وجود صراعات ونزاع فكرى شديد بين الوحدات التنظيمية الفرعية داخل المنظمة وبصفة خاصة عندما يحدث هذا الصراع بسبب تعرض بعض الوحدات للضغوط البيئية والتى تجعل الممارسات الادارية داخل هذه الوحدات عقبة فى سبيل نجاحها بدلا من كونها وسيلة للنجاح. فمثلاً وجود الاجراءات البيروقراطية التى تتصف بالتعقيد والبطء الشديد قد لايمكن الوحدة من الاستجابة السريعة للتطورات التى تحدث فى البيئة والذى يؤدى الى شعور الادارى بالاحباط الشديد تجاه هذه الاجراءات .

(٤) ظهور بعض الأدلة والشواهد الي تدل على عدم صحة الافتراضات التى قامت عليها الاستراتيجية التى تتولى المنظمة تنفيذها وذلك بفعل التغيرات التى تحدث فى البيئة . فعلى سبيل المثال قد تبنى استراتيجية المنظمة على افتراض أن المنافس لن يستطيع تقديم تكنولوجى جديد ، ولكن بعد مرور فترة من تطبيق الاستراتيجية قام المنافس بتقديم تكنولوجى جديد والذى أدى الى تمكنه من التحكم فى هيكل أسعار المنتجات فى الاسواق . كذلك قد تقوم الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة على افتراض أساسى وهو عدم امكانية وجود بعض المنافسين الجدد ، ولكن عقب فترة من تطبيق الاستراتيجية دخل منافس قوى الى السوق وأدى ذلك الى تغير هيكل المنافسة فى الصناعة بالكامل .

(ب) التحول من الرقابة الوثابة الى الرقابة الدائمة :

تستمر المنظمات فى استخدام نظام الرقابة الوثابة الى أن تصل المنظمة الى الاستراتيجية التى يمكن استخدامها بفعالية مع البيئة التى تعمل بها . وعلى الرغم من أن نظام الرقابة الوثابة هو نظام يتصف بالاثارة العالية للافراد الا أن الاستمرار فى هذا النظام الى مالا نهاية له عديد من المساوىء . ومن أهم هذه المساوىء أن الافراد الذين يستمرون فى متابعة البيئة عن قرب وبصورة تفصيلية قد يشعرون بعد فترة أن هذه الحجم من المعلومات عن البيئة هو عبئاً ضخماً عليهم مما يجعلهم أقل اهتماماً بهذه المعلومات فالفرد عادة ما يكون ذو قدرة محدودة فى التعامل مع حجم

المعلومات ، كما أن قدرته على الاستمرار فى التعامل مع هذه المعلومات هى ايضاً قدرة محدودة .

كذلك فان استمرار المنفعة فى متابعة ما يحدث فى البيئة بصورة تفصيلية ودقيقة يتطلب الانفاق لكثير من الموارد المالية والبشرية . ومثل هذه الموارد يمكن استخدامها حتى نقطة معينة فى زيادة فعالية الاداء داخل المنظمة . فبعد أن تصل المنظمة الى اختيار استراتيجى جيد ومناسب للبيئة التى تعمل بها فانه يكون من الافضل أن تنفق الأموال وأن توجه الجهود نحو خلق مناخ تنظيمى يتصف بالاستقرار النسبى والذى يمكن المنظمة من وضع اختيارها الاستراتيجى موضع التطبيق وجنى ثماره .

وتلعب الادارة العليا دوراً هاماً فى اثناء عملية التحول من نظام الرقابة الوثاب الى نظام الرقابة الدافعة . ويمكن للمنظمة أن تسهل من عملية التحول هذه بثلاث طرق على الأقل :

(١) وضع بعض العبارات الواضحة والمحددة بأن على المنظمة أن تعود الى علاج يتصف بالانتظامية لكل من قضايا التخطيط والرقابة الاستراتيجية حتى يمكن للمنظمة أن تقوم بوضع اختيارها الاستراتيجى موضع التطبيق بنجاح .

(٢) أن تتفادى الادارة العليا القيام بأي سلوك مرتبط باستخدام نظام الرقابة الوثابة . فلابد للادارة العليا أن تتبع بعض الاجراءات المنتظمة والمحدودة فى القيام بالتخطيط والرقابة الاستراتيجية وأن تتأكد أن الافراد فى المنظمة يتفهمون هذه الاجراءات ويتبعونها.

(٣) قد يتطلب تطبيق نظام الرقابة الدافعة بدلاً من نظام الرقابة الوثابة قيام الادارة العليا بعمل تغيير فى بعض الافراد . فمثلاً اذا أصر الجهاز الاستشارى للتخطيط الاستراتيجى على الاستمرار فى استخدام نظام الرقابة الوثابة ، ومقاومة نظام الرقابة الدافعة فان الادارة العليا قد لاتجد بداً من القيام بتغيير هؤلاء الافراد .

وضع نظم الرقابة الاستراتيجية موضع التطبيق

يمكن القول بأن تطبيق نظم الرقابة الاستراتيجية هي مسئولية كل الافراد فى المنظمة . فمن الناحية المثالية ينبغى أن يتفهم كل فرد يعمل بالمنظمة الأختيار الأستراتيجي الذى تطبقه المنظمة ، وكذلك دوره واسهاماته فى تنفيذ هذا الأختيار الأستراتيجى . ولكن فى الواقع العملى فأن مسئولية وضع نظام الرقابة الاستراتيجية موضع التنفيذ يكون قاصراً على ثلاثة جهات رئيسية وهى هيئة التخطيط الاستراتيجى ، والادارة العليا ، والمراقب المالى .

١ - دور هيئة التخطيط الاستراتيجي :

من الناحية المثالية مرة أخرى ينبغى أن يكون الافراد الذين يتحملون مسئولية وضع الخطط الاستراتيجية للمنظمة هم الذين يتحملون مسئولية وضع الخطط موضع التطبيق . والواقع أن بعض المنظمات قد تعمل على الفصل بين الافراد الذين يقومون بوضع الاستراتيجية (المخططون) وبين الافراد الذين يتولون القيام بالرقابة على تنفيذها . ومثل ذلك الفصل - لسوء الحظ - يؤدى الى وجود نوع من الرقابة غير المرنة والتى تتصف بالجمود والبيروقراطية الشديدة . فالتخطيط بدون الرقابة يؤدى الى استبعاد المعلومات المرتدة عن الخطط ، وعدم قدرة افراد التخطيط على معرفة ما اذا كانت اختياراتهم الاستراتيجية قد حققت الأهداف والنتائج المتوقعة منها من عدمه .

واذا قررت المنظمة إن تفصل بين الجهاز الذى يتولى التخطيط الاستراتيجى وبين ذلك الجهاز الذى يتولى القيام بالرقابة والمتابعة الاستراتيجية فان أفضل النتائج تتحقق فى ذلك الموقف عندما يعمل الافراد الذين يتولون تنفيذ الاختيار الاستراتيجى مع الافراد الذين يتولون القيام بالرقابة والمتابعة كفريق واحد . وفى مثل هذه الحالة فان الفريق الخاص بالتنفيذ والرقابة لابد وأن يتكون من عدد من الافراد ذوى الخلفيات والخبرات المتباينة بشرط أن ترتبط هذه الخلفيات والخبرات بطبيعة الاختيار

الاستراتيجي الذى يتم وضعه موضع التنفيذ . ولابد أن يشمل هذا الفريق هؤلاء الاداريين التنفيذيين المسئولين عن اداء الجوانب والابعاد الوظيفية المختلفة (مثل مدير الانتاج ، والتسويق ، والتمويل ......الخ) . كذلك فان اعضاء هيئة التخطيط الاستراتيجى لابد وأن يصبحوا اعضاء فى هذا الفريق وذلك لأنهم أكثر قدرة على الاتصال بالادارة العليا ، واكثر قدرة ايضاً فى الحصول على وفهم البيانات والمعلومات المختلفة عن نتائج التنفيذ، ومن ثم فهم اكثر قدرة على تقييم الاختيار الاستراتيجى الذى تستخدمه المنظمة . وفى ظل هذا الفريق لابد وأن تأخذ الادارة حذرها الشديد من عدم سيطرة بعض الاداريين الوظيفيين على الفريق (مثل سيطرة مدير التمويل مثلاً) ، أو سيطرة مستوى ادارى معين على توجهات الفريق لأن هذه السيطرة يمكن أن تؤثر على اهتمامات الفريق اثناء عملية الرقابة .

والواقع أن تكوين الفريق المسئول عن التنفيذ والرقابة بطريقة جيدة يؤدى الى استفادة المنظمة من بعض الفوائد أهمها ما يلى :

(١) درجة أفضل من الفهم والرؤيا للنتائج الخاصة بالاستراتيجية وذلك يعود الى الخلفيات والخبرات المختلفة لاعضاء الفريق .

(٢) يعمل هذا الفريق كمجلس ادارى يوضح المشاكل التى تواجه وضع الاستراتيجية الجديدة موضع التنفيذ .

(٣) توضيح الصورة لجميع افراد المنظمة حول مزايا ومشاكل الاستراتيجية الجديدة . ويعود ذلك الى تكوين الفريق من ممثلين لجميع الوحدات التنظيمية داخل المنظمة ، ولجميع المستويات الادارية بها .

٢ - دور الادارة العليا :

مما لاشك فيه أن الادارة العليا لها تأثيرها الواضح على النتائج المرتبطة بالاختيارات الاستراتيجية التى تعمل المنظمة على وضعها موضع التطبيق . والواقع أن تأثير الادارة العليا فى مراحل تطبيق مفهوم الادارة الاستراتيجية يكون أكثر وضوحاً اثناء مرحلة القيام بالرقابة الاستراتيجية .

ويعود ذلك الى حقيقة أساسية وهى أن افراد الادارة العليا يكونون فى مركز قيادى يسمح لهم بالتأثير على الاخرين ، وعلى كيفية اداركهم واستجابتهم للاستراتيجية الجديدة . وتعضيد الادارة العليا للاستراتيجية الجديدة يؤدى الى زيادة اهتمام الافراد وبصفة خاصة الاداريين فى المستويات الادنى بتلك الاستراتيجية والالتزام بها .

والواقع أن التصريحات المدعمة للاستراتيجية الجديدة والتى تطلقها الادارة العليا تؤثر تأثيراً بالغاً فى استجابة افراد المنظمة لأى تغيرات لازمة فى المناخ أو الوسائل والتى تعد ضرورية لوضع الاستراتيجية الجديدة موضع التطبيق الناجح . كذلك فان الادارة العليا تملك القدرة على خلق الحضارة التنظيمية الملائمة لوضع الاختيار الاستراتيجى الجديد موضع التنفيذ الصحيح . وقد يتأتى ذلك من خلال استخدام الادارة العليا لعديد من الطرق والوسائل مثل اعادة تصميم الهيكل التنظيمى ، أو من خلال تزويد الافراد بمعلومات عن ضرورة وأهمية التغيير بالنسبة لهم وللمنظمة ، أو من خلال اعادة تصميم هيكل الحوافز المستخدم ، أو غيرها من الوسائل .

وفى صدد وضع الاختيار الاستراتيجى الجديد موضع التطبيق ، والقيام بالرقابة الاستراتيجية على هذا التطبيق فانه كوين يرى بأن ذلك يحدث فى صورة خطوات متلاحقة من حيث الزمن وليس دفعة واحدة . وتتمثل هذه الخطوات المتلاحقة فيما يلى (Quinn,1980) :

أ - خلق درجة عالية من الالتزام نحو الاستراتيجية الجديدة : تعنى هذه المرحلة أن تقوم الادارة العليا بتزويد رجال الادارة الوسطى والدنيا ببعض الأهداف العامة ، وبالمناخ الملائم ، ووسائل التدعيم المادية اللازمة لوضع الاستراتيجية الجديدة موضع التطبيق الصحيح . وقد تتضمن هذه الخطوة أيضاً السماح للافراد بتقديم بعض مقترحاتهم بشأن الاختيارات الاستراتيجية البديلة والذى يؤدى الى زيادة درجة التزامهم نحو الاستراتيجية التى يتم اختيارها فى النهاية ويعملون على نجاحها .

ب - الاحتفاظ بدرجة من الموضوعية : وفى هذه الخطوة فان رجال الادارة العليا يكون لزاماً عليهم أن لايأخذوا موقفاً محدداً فيما يتعلق

ببعض القضايا المرتبطة بالاختيارات الاستراتيجية وذلك اثناء عملية تنمية البدائل ، أو اثناء عملية تقييمها . فعندما يأخذ رجال الادارة العليا موقفاً جامداً فان ذلك يؤدى الى عدم القدرة على تنمية عدد اكبر من الاختيارات الاستراتيجية البديلة ، كما أن عملية التقييم والاختيار ذاتها تكون متحيزة وفقاً لموقفهم .

ج - القيام باستبعاد بعض الاختيارات البديلة فى المستويات الادارية الدنيا : تستطيع الادارة العليا أن تحافظ على صورتها الحيادية من خلال السماح للرؤساء فى المستويات الادارية الدنيا أن يقوموا باستبعاد بعض الاقتراحات الخاصة بالاختيارات الاستراتيجية البديلة بدلاً من قيامهم بذلك بانفسهم .

د - بلورة التركيز والاجماع : من خلال قدرة الادارة العليا على التأثير فى اعضاء اللجان الخاصة بالتخطيط والرقابة الاستراتيجية فانها تستطيع أن تؤثر على المقترحات المطلوبة ، كما أنها تستطيع أن تختار أعضاء اللجان الذين يستطيعون خلق درجة عالية من التأكيد ، وزيادة التزام افراد المنظمة بالاستراتيجية الجديدة .

هـ - منح سلطة التنفيذ اللازمة : تستطيع الادارة العليا أن تعطى السلطة الكافية لرجال الادارة فى المستويات الادنى بأن يقدموا برامجهم وافكارهم الجديدة مبكراً . وعندما يقوم رجال الادارة العليا بالموافقة على هذه البرامج والافكار فان الادارى صاحب الاقتراح يكون ذو التزام كبير جداً بوضع هذه البرامج والافكار موضع التنفيذ . والواقع أن هذا الادارى يكون أكثر رغبة وقدرة على التصدى لكل المشاكل والعقبات التى قد توجد أمامه عندما يقوم بتنفيذ برنامجه وافكاره كجزء من الاستراتيجية الجديدة .

و - تنمية الاستراتيجية تدريجياً : أن احد المسئوليات الرئيسية للادارة العليا هى أن تتأكد من أن الاستراتيجية الجديدة تتصف بدرجة عالية من التكامل وأيضاً بدرجة عالية من التوافق مع طبيعة البيئة التى يتم فيها تطبيقها. وفى هذا الصدد فان الادارة العليا يمكنها تنمية الاستراتيجية فى صورة مرحلية ، ولكن لابد من التأكد من أن كل جزء

جديد يضاف الى هذه الاستراتيجية هو جزء متكامل مع ما سبقه من اجزاء بحيث تصبح الاستراتيجية فى النهاية استراتيجية متكاملة وموحدة .

ز - **إدراك أن البيئة لها صلة الديناميكية** : لقد كررنا من قبل أن البيئة عادة لا تتصف بالثبات العالى ومعنى ذلك أن الاستراتيجية التى تستخدمها المنظمة أيضاً لابد وأن تتصف بالديناميكية لأنها لايمكن أن تكون ثابتة لفترة زمنية طويلة . ومن هنا فان مسئولية الادارة العليا أن تحصل على تدعيم وتأييد للاستراتيجية الجديدة ، ولكنها فى نفس الوقت لابد وأن تحتفظ بمساحة كافية لاجراء أى تعديل مطلوب فى المستقبل فى هذه الاستراتيجية عندما تتغيير بيئة التنفيذ . فالادارة العليا فى هذا الصدد لابد وأن تتأكد من أن التزام اعضاء المنظمة بالاستراتيجية الجديدة التزاماً عالياً لن يؤدى الى اصابة المنظمة بحالة من الجمود وعدم قدرتها على وضع التغيير المطلوب فى ظل البيئة الديناميكية .

٣ - دور المراقب المالى :

يعد دور المراقب المالى أو مراقب الحسابات من أهم الأدوار فى القيام بعملية الرقابة الاستراتيجية واكثرها تأثيراً على هذه العملية . والواقع أن هذا المراقب المالى يكون فى مركز ادارى يقع فى مستوى الادارة العليا بالمنظمة ويكون مسئولاً مسئولية كاملة عن الجوانب المالية للمنظمة ككل ومن زواية الرقابة الاستراتيجية فان المراقب المالى يلعب ثلاثة ادوار رئيسية وهى (Lorange , Morton , and Ghoshal , 1986) :

(١) يحدد المراقب المالى الشكل الخاص بالرقابة المالية وكذلك درجة تكرار هذه الرقابة خلال العام . وفى سبيل تنفيذ هذا الدور فان المراقب المالى يقوم بتحديد من الذى يقدم تقريراً لمن ، وما هو محتوى هذا التقرير ، ومتى يتم تقديم التقرير وبمعنى آخر فان نمط التفاعل بين الافراد اثناء قيامهم بعملية الرقابة تتحدد بواسطة المراقب المالى للمنظمة .

(٢) يتولى المراقب المالى المساعدة فى القيام بتحليل العلاقات بين بعض العوامل التى تؤثر على أداء المنظمة . وفى هذا الصدد فان المراقب

المالى يقوم بالعمل مع بعض المديرين الآخرين ، ومع الهيئة الاستشارية المسئولة عن القيام بالتخطيط الاستراتيجى للمنظمة وذلك بشأن تحديد تلك العوامل التى تساهم فى بعض جوانب الاداء الناجح وغير الناجح داخل المنظمة ، وتحديد العلاقات السببية بين هذه العوامل ومستوى الاداء .

(٣) حيث أن المراقب المالى هو عضواً فى الادارة العليا للمنظمة فانه يسهم أيضاً فى تحديد أى البدائل الاستراتيجية اكثر ملائمة لظروف المنظمة . والواقع أن المراقب المالى يشارك فى الاختيار نظراً لمساهمته فى تحديد العلاقة بين عدد من العوامل ومستوى الاداء المحقق . كذلك فان مسئولية المراقب تجاه القيام بعملية الرقابة والمتابعة لتنفيذ الاختيار الاستراتيجى تجعل من الضرورى أن يقوم بالمشاركة فى مرحلة التخطيط والاختيار . فالمتابعة والرقابة الفعالة تتطلب أن يتفهم المراقب المالى الأهداف الاساسية وراء الاختيار الاستراتيجى الذى تلتزم به المنظمة .

الفصل التاسع

تحليل الحالا*

فى هذا الجزء من الكتاب سوف نقدم بعض الحالات الافتراضية والتى تخدم غرض استخدامها بواسطة القارىء فى تطبيق ما تعلمه من مفاهيم أساسية تتعلق بالادارة الاستراتيجية والتى تم تغطيتها فى الجزء الاول من الكتاب . وبطبيعة الحال فان التعامل مع هذه الحالات يتطلب فهماً لطريقة تحليلها وطريقة التعامل معها حتى يمكن للقارىء إن يحقق أكبر نفع منها . وسوف نحاول فى هذا الفصل من الكتاب أن نوضح مفهوم الحالات ، وفوائد استخدامها فى مجال المعرفة ، أو طرق التعامل معها للاستفادة بها أكبر استفادة ممكنة ، والقواعد الاساسية للتعامل مع مفهوم الحالات .

والواقع أن هذا الفصل يحاول أن يجد اجابة محددة لعدد من التساؤلات أهمها ما يلى :

(١) ما هى الحالة ؟ أى ماهو المقصود بالحالة ؟

(٢) ماهى المنافع أو المهارات التى يمكن اكتسابها من خلال التعامل مع الحالات التطبيقية ؟

(٣) ما هى أنضل طريقة لتحليل الحالات والتعامل معها للاستفادة بها ؟

(٤) ما هى المبادىء الاساسية التى يجب مراعتها عند القيام بتحليل الحالة ؟

وسوف نحاول أن نعطى اجابة مبسطة على هذه الاسئلة فى بقية هذا الفصل .

☆ يعتمد هذا الفصل على مصدرين أساسين وهما :

(1) Sharplin , A ., Strategic Mamagement , N.y . : McGraw - Hill Book Company , 1985 , Chapter 8 .

(2) Thomas , Joe G., Strategic Management : Concepts , Practice , and Cases , N.Y : Harper & Row Publishers , 1988 , pp .359 - 364

١ - ما هى الحالة ؟

يمكن تعريف الحالة بأنها « توصيف مكتوب لأحد المنظمات والذى يغطى فترة زمنية محددة » . فمعظم الحالات توفر معلومات عن تاريخ المنظمة وتلك الاحداث الهامة التى مرت بها عبر فترة زمنية محددة . كذلك تشمل الحالة معلومات عن العمليات الداخلية للمنظمة ، ومعلومات عن طبيعة البيئة التى كانت تعمل فى ظلها المنظمة ، وتلك التى يتوقع أن تعمل فيها مستقبلاً .

ولايوجد اتفاق حول ترتيب هذه المعلومات داخل الحالة . ولكن بصفة عامة تزود الحالة قارؤها بمعلومات عن الصناعة التى تنتمى اليها المنظمة ، وظروف المنافسة التى تعمل فى ظلها ، وطبيعة المنتجات أو الخدمات التى تقدمها المنظمة ، وطبيعة الاسواق التى تعمل فيها ، وطبيعة التسهيلات الانتاجية المتاحة لديها ، والمهارات البشرية والادارية التى تملكها ، والهياكل التنظيمية الخاصة بها ، مع بعض البيانات المالية والبيانات الرقمية التى قد ترتبط بحجم المبيعات ، أو حجم الانتاج ، أو حجم العمالة ، وغيرها . وقد تتعلق الحالة بالمنظمات التى تهدف الى تحقيق الربح ، أو بالمنظمات الحكومية ، أو منظمات الخدمات العامة .

والحالة الجيدة هى التى تضع قارؤها فى موقف واقعى وفعلى لكى يتدرب على عملية اتخاذ القرارات دون تحمل تبعات هذا القرار كما يحدث فى الواقع العملى للمنظمات . ولكن بصفة عامة تتصف الحالة بأنها قد لاتحتوى على المعلومات الكاملة وذلك يعود الى المساحة المحدودة والمتوافرة لعرض الحالة . وقد يرى القارىء أنه فى موقف صعب حيث أن عليه أن يأخذ القرار فى ظل عدم توافر المعلومات الكاملة . والواقع أن ذلك صحيحاً الى حد كبير ، ولكنه أيضاً يمثل نفس الموقف فى الواقع العملى . فكثير من المواقف التى يوجد فيها الادارى فى عالم الواقع قد تفرض عليه اتخاذ القرارات فى ظل عدم توافر كل المعلومات الكافية لذلك .

واذا كان الاتجاه نحو الانتظار فى اتخاذ القرارات حتى تتوافر المعلومات الكافية من حيث الكم والجودة فان ذلك لن يحدث أبداً . فمن المستحيل أن يوجد الادارى فى موقف تتوافر له كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار كماً ونوعاً . وعلى الرغم من ذلك فان عليه أن يقوم باتخاذ القرار . والمدير الناجح هو ذلك المدير الذى يأخذ أفضل القرارات فى ظل الظروف التى تؤخذ فيها تلك القرارات . ويكون الخيار أمام الادارى هو إما أن يقوم بوضع افتراضات عن المعلومات غير المتوافرة ، أو أن يتجاهل مثل هذه المعلومات. ونفس الموقف يوجد امام الفرد الذى يرغب فى التعامل مع الحالات العملية بغرض اتخاذ القرار . بل أن محلل الحالة يكون فى وضع أفضل حيث أن الهدف الاساسى من التعامل مع الحالة هو اكتساب القدرة على التحليل والتطبيق وليس الوصول الى القرار الصحيح (Rath , 1981) .

٢ - أهداف طريقة الحالات :

يمكن القول بأن استخدام طريقة الحالات لها أهداف أربعة أساسية وهى :

(١) مساعدة الافراد على وضع المعرفة النظرية موضع التطبيق الفعلى .

(٢) محاولة جعل الفرد يتخلص من كونه مستقبلاً للحقائق ، والمفاهيم ، والاساليب وأن يصبح لديه عادة تشخيص المشكلات ، وتحليلها ، وتنمية اكبر قدر من البدائل ، وتكوين خطط واستراتيجيات قابلة للتنفيذ .

(٣) تنمية القدرة لدى الافراد فى أن تبحث عن الحلول بأنفسها بدلاً من الاعتماد على الغير فى اقتراح الحلول .

(٤) تعريض الافراد لاكبر قدر من المنظمات والمواقف الادارية التى تعمل فى ظلها هذه المنظمات والتى تقدم أساساً لتعلم الفرد قبل أن يتولى القيام بعمل فعلى فى منظمة محددة .

والواقع ان استخدام طريقة الحالات تؤدى الى تنمية العديد من انواع المهارات والقدرات لدى الافراد الذين يقومون باستخدام هذه الطريقة . ومن

أهم هذه القدرات والمهارات ما يلى (Edge and Coleman , 1981) :

(١) القدرة على التفكير الواضح فى ظل المواقف التى تتصف بالغموض . فالحالات تتميز بعدم وجود اجابة واحدة وصحيحة . فكل حالة يمكن ان يكون لها اكثر من حل بديل ، وكل حل من هذه الحلول يعد صحيحاً اذا كان مدعماً بالمبررات الصحيحة . ومثل هذا الموقف يتصف بالغموض ولذا فهو يقدم للفرد فرصة اكتساب القدرة على التفكير المتعمق والصحيح والواضح . ومثل هذه المهارة تعد هامة جداً عند العمل بالمنظمات حيث أن كثيراً من المواقف التى يواجهها الفرد داخل المنظمة تتصف بالغموض وتحتاج الى مهارة الفرد فى عزل نفسه عن هذا الغموض لكى يفكر بطريقة واضحة ومتعمقه .

(٢) القدرة على اقتراح خطط تشغيلية تتصف بالتلائم مع الموقف ، وبالاتساق وبالابتكار . فمعظم الحالات تقدم للفرد فرصة اقتراح بعض الخطط الخاصة بالمستقبل .

(٣) القدرة على استخدام بعض الادوات الكمية فى تحليل الحالة . فالادارة الحديثة للمنظمات تتطلب الاستعانة بادوات التحليل الكمى مثل أسلوب القيمة الحالية ، وتحليل النسب المختلفة ، وأسلوب شجرة القرارات ......وغيرها من أدوات التحليل الكمى . وتعطى الحالات العملية فرصة للفرد فى تطبيق هذه الادوات حيث أنه لايكفى لوضعها موضع التطبيق أن يتعلمها الفرد فى بعض المقررات العلمية . فهناك فارقاً كبيراً بين معرفة الاساليب الكمية والقدرة على استخدام هذه الاساليب فى المواقف العملية .

(٤) ادارك قيمة المعلومات والقدرة على التعامل معها . ففى الواقع العملى يكون الادارى مثقلاً بالعديد من انواع المعلومات والتى تأتى من المصادر الرسمية أو غير الرسمية . وقدرة الادارى على تصنيف هذه المعلومات وتحديد ما هى المعلومات الهامة،وماهى المعلومات غير الهامة لايمكن اكتسابها الا من خلال التعامل مع الحالات العملية .

(٥) القدرة على تحديد المعلومات غير المتوافرة وذات الاهمية . فالادارى الناجح هو الذى يعرف أين ومتى يكون عليه أن يبحث عن مزيد من المعلومات . وتساعد الحالات على تعليم الفرد كيفية تحديده للمعلومات غير المتوافرة ودرجة الأهمية النسبية لهذه المعلومات .

(٦) القدرة على الاتصال الشفوى فى ظل الجماعة . إن مناقشة الحالة مع افراد الجماعة ، أو داخل فصول التعليم تساعد الفرد على تخطى عقبة المناقشة الشفوية مع الآخرين ، كذلك تعلم الفرد الطريقة المثلى للاتصال مع الاخرين عندما يكون هذا الاتصال اتصالاً شخصياً ومباشراً . فالقدرة على الانصات الجيد للآخرين ، أو القدرة على تلخيص وجهة نظر أحد افراد الجماعة ، والقدرة على ربط فكر الفرد بافكار الاخرين فى الجماعة من القدرات التى يمكن خلقها وتدعيمها من خلال مناقشة الحالات على المستوى الجماعى .

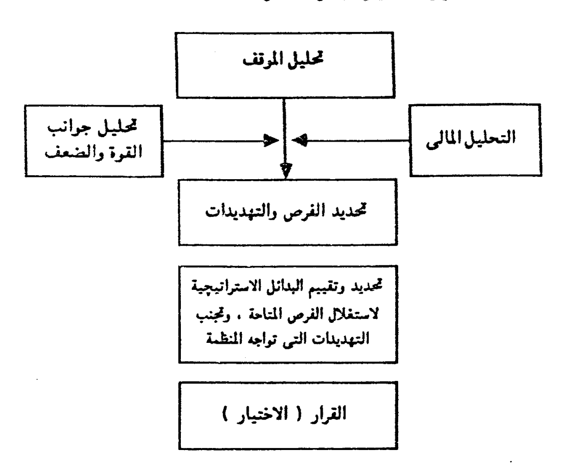
(٧) القدرة على كتابة التقارير الواضحة ، والقوية ، والمقنعة . فالمدير الناجح عليه أن يكون قادراً على التعبير عن نفسه بصورة مكتوبة . وتقدم طريقة الحالات فرصة التدريب على كيفية كتابة التقارير المقنعة والجيدة .

(٨) التعرف على العديد من المجالات الوظيفية التطبيقية . فدراسة الحالة تفيد فى زيادة حجم معرفة الافراد عن المجالات الوظيفية الاخرى والتى قد لايعملون بها . فهى تقدم معلومات تطبيقية عن الممارسات فى ميادين الانتاج ، والتسويق ، والتمويل ، والافراد ، والبحوث والتنمية وغيرها من الميادين وقد تؤدى هذه المعرفة الى الاستفادة منها وظيفياً عندما يتولى الفرد القيام بعمل محدد داخل المنظمة .

(٩) القدرة على تطبيق بعض القيم الشخصية فى اتخاذ قرارات المنظمة . كما ذكرنا فى هذا الكتاب أن مجال الاخلاق ، والمسئولية الاجتماعية من المجالات التى تؤثر على عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة . وتساعد الحالات على تنمية المهارات الخاصة بتطبيق هذه المجالات على الواقع العملى بما يدعم من هذه المفاهيم فى أذهان الافراد ، وبما يؤكد على أهمية هذه المجالات فى الواقع .

٣ - **طريقة تحليل الحالات** : بطبيعة الحال لايوجد اتفاق عام حول الاطار الامثل والذى يمكن استخدامه فى تحليل الحالة . ويعبر الشكل رقم (٩ - ١) عن نموذج مقترح لدراسة وتحليل الحالات . وكما هو واضح فى هذا النموذج فان اطار التحليل يشمل الخطوات والمراحل التالية :

١ - تحليل الموقف .
٢ - تحليل جوانب القوة والضعف فى المنظمة .
٣ - القيام بالتحليل المالى .
٤ - تحديد الفرص والتهديدات أمام المنظمة محل الدراسة .
٥ - تحديد وتقييم البدائل التي يمكن للمنظمة اتباعها لكى تستغل الفرص المتاحة أمامها ، وتتفادى تلك التهديدات التى تتعرض لها
٦ - القرار (اختيار البديل الافضل) .



شكل رقم (٩-١) نموذج مقترح لدراسة الحالات

أولاً : تحليل الموقف :

ينطوى تحليل الموقف على تحديد عدد من الابعاد الأساسية للمنظمة وللبيئة التى تعمل بها ومن أهم هذه الابعاد ما يلى :

١ - تحديد طبيعة الطلب .
٢ - تحديد مدى الطلب حالياً ومستقبلاً .
٣ - تحديد طبيعة المنافسة التي تواجهها المنظمة فى السوق .
٤ - تحديد طبيعة المناخ البيئى المتوقع أن تواجهه المنظمة فى المستقبل .
٥ - تحديد المهارات والقدرات التي تتمتع بها المنظمة
٦ - تحديد حجم الموارد المالية التى تعتمد عليها المنظمة .
٧ - تحديد المرحلة التى يوجد بها المنتج أو الخدمة فى دورة الحياة .

دعنا ننظر عن قرب الى كيفية تحليل هذه الابعاد .

١ - **طبيعة الطلب** : ويقصد بذلك تحديد طبيعة عملية اتخاذ قرار الشراء بشأن المنتج أو الخدمة محل البحث . وفى هذا الصدد هناك مجموعة من التساؤلات التى يحاول القارىء أن يجيب عليها من خلال المعلومات المحدودة المتاحة بالحالة . ومن أهم هذه التساؤلات ما يلى :

أ - كيف يقوم مشترى المنتج أو الخدمة بشرائها ؟ ويشمل ذلك من الذى يتخذ قرار الشراء ؟ ومن الذى يؤثر على قرار شراء المنتج ؟ وهل يعد قرار الشراء قراراً فردياً أو قراراً جماعياً ؟ وما هى فترة تكرار أو اعادة الشراء ؟ وما هى درجة التورط النفسى المصاحب لقرار الشراء ؟ وما هى درجة المخاطر التى يدركها المستهلك عند اتخاذه لقرار شراء علامة محددة ؟ وهل تعد العوامل الرشيدة أم الجوانب العاطفية ذات أهمية اكبر فى قرار الشراء ؟ وما هى المدة التى تستغرقها عملية استهلاك أو استخدام السلعة ؟ وما هى درجة رغبة الفرد فى الحصول على معلومات عن السلعة أو الخدمة قبل قيامه بالشراء ؟ وهل تلعب علامة المنتج أو اسمه دوراً هاماً فى قرار الاختيار ؟ وما هى مصادر المعلومات الهامة التى يعتمد عليها الافراد عند اتخاذهم لقرار الشراء ؟

ب - هل من الافضل التعامل مع السوق ككل أو أن نقوم بتقسيم السوق الى قطاعات سوقية متجانسة ؟ واذا كان من الافضل تقسيم السوق الى قطاعات فما هو الاساس الملائم لهذا التقسيم ؟ هل السن ؟ أم الجنس ؟ أم الموقع الجغرافى ؟ أم معدل الاستخدام ؟ ...الخ .

٢ - **تحليل مدى الطلب** : الهدف من هذا التحليل هو تحديد حجم الطلب (كمياً) المتوقع على المنتجات أو الخدمات التى تقدمها المنظمة . ويخدم تحليل حجم الطلب المتوقع قدرة المنظمة على التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة وحصتها المتوقعة فى السوق . ويفرض القيام بهذا التحليل فان هناك مجموعة هامة من التساؤلات وهى :

أ - ماهو حجم السوق الحالى معبراً عنه بالقيمة النقدية ؟ وما هو الحجم المتوقع لهذا السوق فى المستقبل ؟

ب - ما هى الحصة الحالية للمنظمة فى السوق ؟ وما هى الحصة المستهدف تحقيقها ؟

جـ - هل من الافضل أن يتم تحليل حجم السوق بصورة كلية ؟ أم من الافضل أن يتحدد حجم السوق بعد تقسيمه الى قطاعات سوقية ؟

٣- **تحليل طبيعة المنافسة** : يهدف هذا التحليل الى تحديد لطبيعة المنافسة الحالية ، وتلك التى تتوقع المنظمة وجودها فى المستقبل . ولتحقيق ذلك يمكن الاجابة على عدد من التساؤلات أهمها ما يلى :

١ - ما هى طبيعة هيكل المنافسة الحالى والمتوقع فى المستقبل من حيث

أ - عدد المنافسين ؟

ب - حصة كل منافس فى السوق ؟

حـ - الموارد المالية المتاحة لهم ؟

د - المهارات الادارية والفنية المتاحة لكل منهم ؟

٢ - ما هى الاستراتيجيات التى يتبعها المنافسون ؟ وما هى جوانب القوة لديهم والتى تؤدى الى نجاحهم ؟ وما هى جوانب الضعف لديهم ؟

٣- هل هناك احتمال لدخول منافسين جدد ؟ ولماذا ؟

٤ - ما هى ردود الافعال المتوقعة من المنافسين اذا قامت المنظمة باجراء أى تغيير فى استراتيجياتها الحالية ؟

٤ - تحليل المناخ البيئى : يهدف هذا التحليل الى معرفة التغيرات التى حدثت أو المتوقع حدوثها فى عناصر البيئة المختلفة . كذلك يهدف الى تقييم ما اذا كان التأقلم أو التعديل الذى قامت به المنظمة هو تعديل يناسب المناخ البيئى وقد حقق ثماره من عدمه . ومن الاسئلة التى يجب الاجابة عليها فى هذا الصدد ما يلى :

أ - ما هى الاتجاهات الخاصة بالبيئة الاجتماعية ، أو السياسية ، أو الاقتصادية أو الفنية والتي يمكن أن توجد الآن أو يتوقع الافراد وجودها فى المستقبل ؟

ب - كيف يمكن تقييم هذه الاتجاهات ومعرفة آثارها على المنظمة واستراتيجياتها ؟ وهل تمثل هذه الاتجاهات فرص أم تهديدات للمنظمة ؟ .

٥ - تحديد المهارات والقدرات : يقصد بذلك تحليل تلك المهارات والقدرات التى تمتلكها المنظمة وذلك بهدف تحديد ما تستطيع المنظمة أن تحققه وما هى الاستراتيجيات التى لايمكن تطبيقها نتيجة للقدرات المحدودة لدى المنظمة ؟ وفى هذا الصدد فان على الفرد أن يجيب على الاسئلة الآتية :

أ - هل تمتلك الشركة القدرات والخبرة اللازمة لاداء الوظائف المختلفة فى مجال أعمال محدد ؟ ويقصد بذلك هل تمتلك الشركة

١ - القدرات التسويقية ؟

٢ - القدرات الانتاجية ؟

٣ - القدرات الادارية ؟
٤ - القدرات المالية ؟
٥ - القدرات الخاصة بالبحوث والتنمية ؟

ب - ما هو وضع القدرات التى تتمتع بها المنظمة فى مقابل القدرات التى تتمتع بها المنظمات المنافسة لها؟

٦ - **تحليل الموارد المالية** : يهدف هذا التحليل الى تحديد للموارد المالية المتاحة للمنظمة وذلك من خلال الاجابة على السؤالين التاليين :

أ - هل لدى المنظمة الموارد المالية الكافية التى تدعم من تحقيق استراتيجياتها ؟

ب - من أين يمكن للمنظمة أن تحصل على الموارد المالية المطلوبة ؟ ومتى سوف تتوافر هذه الموارد ؟

٧ - **مرحلة المنتج فى دورة حياته** : إن الهدف من هذا التحليل هو أن يقوم الفرد الذى يقوم بتحليل الحالة بوضع عدد من الافتراضات المتعلقة بالمرحلة التى يوجد بها المنتج أو الخدمة محل الدراسة فى دورة حياتها . ومن المهم أن نقوم بتحديد المرحلة حيث أن طبيعة الاستراتيجيات الخاصة بالمنتج أو السوق سوف تتأثر بشكل كبير بهذه المرحلة . وفى هذا المجال فان على الفرد الذى يتولى تحليل الحالة أن يجيب على سؤالين وهما :

أ - ما هى المرحلة التى يوجد بها المنتج أو الخدمة فى دورة الحياة ؟ ويمكن أن يتحدد ذلك بالاجابة على ما يلى :

١ - ما هو عمر السلعة أو الخدمة فى السوق ؟ هل هى جديدة أم قديمة فى السوق ؟

٢ - ما هى درجة معرفة المستهلك بالسلعة ؟ هل هى معرفة كاملة أم لازالت معرفة محدودة ؟

ب - ما هى مظاهر وخصائص السوق والتى تدعم الافتراض الذى تم

وضعه حول المرحلة التى توجد بها السلعة أو الخدمة فى دورة حياتها ؟ (المبيعات ، الربح ... الخ)

ثانياً : تحليل جوانب القوة والضعف :

عقب أن ينتهى الفرد من تحليل الموقف فانه يكون فى موقف يمكنه من تحديد جوانب القوة والضعف فى المنظمة موضع التحليل . وتعرف جوانب القوة بأنها أى خصائص أو ميزات تنافسية تتمتع بها المنظمة عن غيرها من المنظمات وبصفة خاصة تلك التى تتنافس معها فى السوق والتى تعطى لها ميزة تفوق عليهم . وينبغى أن يفهم أن جوانب القوة هى خاصية للمنظمة وليس للبيئة التى تعمل بها . فجوانب القوة لا تأتى من البيئة ولكن من طبيعة المنظمة ذاتها . فاستخدام المنظمة لاحدث تكنولوجي أو تمتع المنظمة بادارة ذات قدرات غير عادية ، أو توافر موارد تمويل جيدة ... الخ هى جوانب قوة خاصة بها . ويمكن القول بأن جوانب القوة هى أمر نسبى وليس أمر مطلق . فمثلاً وجود حجم أصول ثابتة كبير داخل المنظمة لا يعنى أنها تتمتع بجوانب قوة . ولكن اذا قورنت بالمنافسين وكانت هى المنظمة التى تمتلك أفضل الأصول الثابتة فانها هنا تتمتع بجانب قوة . وتمتع المنظمة بأفضل الاداريين فى حد ذاته ليست قوة ولكن إذا كانت المنظمة مقارنة بالمنافسين هى التى تمتلك أفضل طبقة ادارية فانها فى هذه الحالة تتمتع بجانب من جوانب القوة ... وهكذا . فجانب القوة اذن يتحدد بناءاً على ما يوجد لدى المنظمة ومنافسيها وليست المنظمة وحدها .

وجوانب الضعف هى تلك الخصائص والسمات التى تجعل المنظمة أقل فعالية من المنظمات الأخرى وبالذات تلك المنظمات المنافسة لها فى السوق . وكما قلنا بشأن جوانب القوة فان جوانب الضعف هى سمة داخلية (داخل المنظمة) وليست سمة خارجية (بيئية) ، كما أنها مسألة نسبية وليست مطلقة .

ثالثاً : التحليل المالى :

كما أن تحليل الموقف ، وتحليل جوانب القوة للمنظمة يساهم فى تحديد

الفرص والتهديدات فان التحليل المالى أيضاً يساهم فى تحقيق ذلك . وينصب التحليل المالى على القيام بحساب عدد من النسب المالية والتى تحدد الابعاد الاقتصادية للمنظمة . ولا يمكن اغفال حقيقة أن المنظمة الاعمالية ما هى إلا وحدة اقتصادية فى المجتمع . ومن هنا يكون من اللازم عند التعامل مع المنظمات كوحدات اقتصادية أن نقوم بحساب بعض النسب المالية والتى توضح الابعاد الاقتصادية لها . وما نود أن نلفت النظر إليه هنا أنه لا يجوز تحت أى ظرف من الظروف أن نعتمد على هذا النوع من التحليل وحده فى التعامل مع الحالة . لأننا اذا اعتمدنا على النسب المالية وحدها فاننا نهمل أن للمنظمة ابعاداً أخرى غير الابعاد الاقتصادية مثل الابعاد الاجتماعية ، والانسانية ... الخ . ومن هنا فان التحليل المالى لابد وأن يكون تحليلاً جزئياً فى الاطار الشامل للتحليل .

كذلك ينبغى لنا أن نفهم أن هذا التحليل ليس بغرض معرفة هذه النسب فى حد ذاتها ولكنه يهدف الى معرفة تأثير هذه النسب على اداء الانشطة المختلفة داخل المنظمة كالانتاج ، والتسويق ، والافراد ... الخ . فلا شك أن نسب الربحية لها تأثيرها على نشاط الانتاج لأنها تعكس كفاءة النشاط ، ولها أيضاً تأثيرها على سياسات الافراد المتعلقة ببرنامج الحوافز ... الخ . كذلك فان معدل دوران المخزون له تأثيره المباشر على كل من النشاط الانتاجى ، والنشاط التسويقى . ويعبر الجدول رقم (٩-١) عن أهم النسب المالية التى يمكن استخدامها فى تحليل الحالات .

والسؤال الذى يطرح نفسه فى هذه الحالة هو كيف يمكن الاستفادة من هذه النسب فى تحليل حالات الادارة الاستراتيجية بصفة خاصة ؟ الواقع أن الاستفادة بهذه النسب يترقف على مدخل استخدامها . فالفرد الذى يقوم بتحليل الحالة يمكنه أن يقارن هذه النسب ضد بعض القواعد العرفية حول ما يسمى بالنسبة المثلى ، أو يمكنه أن يقارن النسب عبر السنوات المختلفة لنفس المنظمة ، أو يمكنه أن يقارن هذه النسب بين المنظمات المتشابهة والتى تعمل فى نفس المجال . دعنا ننظر عن قرب الى المداخل الثلاثة التى يمكن من خلالها استخدام النسب المالية للاستفادة بها .

١ - **استخدام القواعد العرفية :** بناءاً على الممارسات المالية والتى تتم بواسطة العديد من المؤسسات المالية هناك بعض القواعد العرفية التى تم وضعها حول النسبة المثلى لبعض النسب المالية الشائعة الاستخدام . فمثلاً هناك شبه اجماع حول نسبة التداول السريعة ان تكون واحد صحيح أو أعلى . كذلك فان نسبة التداول من الأفضل أن تكون ٢ أو أعلى ، ومعدل دوران المخزون فى المشروعات ذات العائد الكبير ينبغى أن يكون على الأقل ٤ . وبالنسبة للمشروعات التى تعمل فى ظل عائد محدود للسلعة يفضل أن يكون هامش الربح الاجمالى على الاقل ٤٠٪ . وعلى الرغم من وجود العديد من الاختلافات حول هذه القواعد العرفية إلا أن معظم المؤسسات المالية تستخدمها عند اتخاذها للقرارات بشأن الاقراض .

والواقع أن استخدام هذا المدخل يدعو الى التفكير فى النسب على أنها مقياس مفاهيمى وليس مقياساً فنياً . فالمهم لمن يحلل الحالة أن يفهم مضمون النسبة ومعناها ثم عليه أن يقرر حجم النسبة المقبول فى ظل طبيعة العمل الذى تقوم به المنظمة موضع التحليل . خذ مثلاً نسبة السيولة . أن هذه النسبة تمثل قدرة المنظمة على دفع التزاماتها واجبة الاستحقاق من خلال التدفق النقدى الذى يمكن أن يتحقق فى أقل وقت ممكن . فاذا كنا نتعامل مع منظمة تشترى وتبيع بنفس الشروط (أى نفس الجزء الأجل فى الشراء هو نفس الجزء الأجل فى البيع) فان قيمة اوراق القبض سوى تساوى قيمة اوراق الدفع ويصبح معدل نسبة (نسبة) التداول السريعة المساوية للواحد الصحيح نسبة مقبولة من الناحية المنطقية . ولكن اذا كانت المنظمة تشترى بالأجل ولكنها تبيع منتجاتها فى الغالب نقدا فان هذه النسبة تصبح ٢٥ر كنسبة مقبولة وذلك منطقياً لأن مقام المعادلة (الخصوم المتداولة) سوف يزداد مؤثراً على النسبة بأن تكون أقل من واحد صحيح .

نسبة السيولة

$$\text{نسبة التداول السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة – المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الاصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

نسب التشغيل

معدل دوران المخزون = $\frac{\text{صافى مبيعات}}{\text{المخزون}}$ أو $\frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{متوسط المخزون}}$

متوسط فترة التحصيل = $\frac{\text{متوسط حساب اوراق القبض} \times ٣٦٥}{\text{المبيعات السنوية الآجلة}}$

معدل دوران أوراق القبض = $\frac{\text{المبيعات السنوية الآجلة}}{\text{متوسط حساب أوراق القبض}}$

معدل دوران الأصول الثابتة = $\frac{\text{المبيعات}}{\text{الاصول الثابتة}}$

معدل دوران الاصول = $\frac{\text{المبيعات}}{\text{اجمالى الاصول}}$

نسب الرفع المالى

نسبة الديون الى اجمالى الاصول = $\frac{\text{اجمالى الديون}}{\text{اجمالى الأصول}}$

نسبة الديون الى حقوق الملكية = $\frac{\text{اجمالى الديون}}{\text{صافى حقوق الملكية}}$

نسبة الديون طويلة الأجل الى رأس المال = $\frac{\text{الديون طويلة الأجل}}{\text{الديون طويلة الأجل + صافى حق الملكية}}$

الربحية

هامش الربح على المبيعات = $\frac{\text{صافى الربح بعد الضريبة}}{\text{المبيعات}}$

معدل العائد على الأصول (الاستثمار) = $\frac{\text{صافى الربح بعد الضريبة}}{\text{اجمالى الاصول}}$

معدل العائد على حقوق الملكية = $\frac{\text{صافى الربح بعد الضريبة}}{\text{صافى حقوق الملكية}}$

هامش الربح الاجمالى =	$\frac{\text{المبيعات - تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{المبيعات}}$
ربح العمليات للاصول =	$\frac{\text{الدخل قبل الفوائد والضريبة}}{\text{مجموعة الاصول الملموسة}}$
نسبة التغطية المالية	
معدل تغطية الفوائد =	$\frac{\text{الدخل قبل الفوائد والضرائب}}{\text{الفوائد}}$
معدل تغطية خدمة الدين =	$\frac{\text{الدخل قبل الفوائد والضرائب}}{\text{الفوائد + دفعات القرض الواجبة الاستحقاق}}$
معدل التغطية للنفقات الثابتة =	$\frac{\text{الدخل قبل الفوائد والضرائب}}{\text{النفقات الثابتة}}$

جدول (٩-١) بعض النسب المالية التى يمكن استخدامها فى تحليل الحالات .

المصدر: Sharplin, A., Strategic Management, 1985, P. 195.

٢ - استخدام المقارنة عبر الزمن : تعد النسب المالية عبر الزمن من الاشياء المفيدة فى اجراء عمليات المقارنة للوقوف على اتجاهات هذه النسب وتطورها واكتشاف بعض المعانى والدلائل من هذه الاتجاهات . والواقع أن استخدام هذا المدخل يعد أفضل من استخدام المدخل السابق عند استخدام النسب . والمشكلة الوحيدة التى تواجه هذا المدخل هى مشكلة اختلاف التطبيقات المحاسبية التى تتبعها المنظمة عبر الزمن . فمثل هذه الاختلافات تؤدى الى اختلاف فى النسب والذى لا يعكس اختلافاً فى العمليات الادارية ذاتها . ومن هنا فان فهم العمليات المحاسبية يعد شرطاً هاماً لاجراء المقارنة بين النسب عبر الزمن حتى يمكن أن تفسر الفروق بين النسب عبر الزمن من الزاوية الادارية وحدها . وينبغى أن يلتزم مستخدم النسب بالحذر الشديد فى تفسير التغير الذى طرأ عليها عبر الزمن . فمثلاً انخفاض صافى الربح على المبيعات قد يكون نتيجة لزيادة المنافسة ، أو

لسوء ظروف السوق .أو لأن الادارة قد قامت بذلك عمداً حتى يمكنها أن تحصل على مبيعات اكبر من خلال القيام بتخفيض أسعار البيع . خذ ايضاً مثال زيادة معدل التداول والذى قد يكون مؤشراً لتحسن السيولة لدى المنظمة ، إلا أن الادارة يمكن أن تكون قد توصلت الى هذا التحسن من خلال تحويل الديون القصيرة الأجل الى ديون طويلة الأجل . فالمهم أذن أن تستخدم هذه النسب بحذر شديد فى تفسير معناها ، وأن يتم استخدامها مع الانواع الأخرى من التحليل . فمهمة هذه النسب المالية المتطورة عبر الزمن أن تحدد لنا بعض المجالات التى تحتاج الى مزيد من الدراسة والبحث.

٣ - استخدام أسلوب المقارنة مع المنظمات الأخرى : الراقع أن هذا المدخل من الصعب استخدامه لأنه من الصعب بمكان أن نجد منظمتان متشابهتان حتى ولو كانتا تعملان فى نفس الصناعة . ومن هنا فان استخدام هذا المدخل مرهون بوجود منظمتان أو أكثر متماثلتان فى حجمهما وفى ميدان الأعمال . واذا لم يجد الفرد الذى يتولى تحليل الحالة مثل هذه المنظمات المتشابهة فانه يفضل أن يستخدم المقارنة التاريخية للنسب أو حتى استخدام معدل القواعد العرفية . واذا تمكن الفرد من استخدام هذا المدخل فانه ينبغى أن يراعى نفس المحاذير المتعلقة باستخدام مدخل المقارنة التاريخية للنسب . فما ينطبق على الطريقة السابقة (المقارنة عبر الزمن) ينطبق أيضاً على المدخل فى مقارنة النسب .

رابعاً : تحديد الفرص والتهديدات :

عقب أن يقوم الفرد الذى يتولى دراسة الحالة بتحليل الموقف ، والتحليل المالى ، وتحليل جوانب القوة والضعف فى المنظمة فانه يكون قادراً على تحديد الفرص والتهديدات التى تواجهها . ويمكن تعريف الفرصة بأنها أى استراتيجية جديدة أو أى تعديل فى استراتيجية حالية تستخدمها المنظمة والذى يترتب عليه حصول أحد أطراف المصلحة والمخاطرة ذوى التأثير فى عمل المنظمة على منافع محددة . والفرص عادة ما تتوافر خارج المنظمة ذاتها (عكس جوانب القوة) . والمنظمة لا تصنع الفرص فى كل المواقف ، ولكن الفرص قد توجد فى البيئة وكل ما تقوم به المنظمة هو أن تكتشف

وجودها من خلال ما تقوم به من تحليل ودراسة . ومن هنا فان من يقوم بتحليل حالة لمنظمة محددة يمكنه أن يدرك وجود بعض الفرص والتى لابد للمنظمة من أن تستفيد من وجودها وذلك بعكسها فى صورة استراتيجيات محددة . وبهذا المعنى فان الفرص ما هى الا بعض الابتكارات المحتملة والتى يمكن أن تنتفع المنظمة منها . والفرص توجد ويمكن أن تستفيد منها كل المنظمات ولكنها أيسر تحديداً واستغلالاً لبعض المنظمات دون الأخرى . خذ مثلاً عندما انتهت براءة الاختراع لشركة بولورويد والخاص بانتاج الكاميرات ذات الصور الفورية ، فان شركة كوداك وجدت فى ذلك فرصة لانتاج كاميرات من نفس النوع . خذ أيضاً شركة بيك Bic والتى استطاعت أن تكون الشركة الرائدة فى عالم شفرات الحلاقة المصنوعة من البلاستيك والتى يتم التخلص منها بعد عدة مرات استخدام وذلك لأنها كانت الشركة الرائدة فى صنع الوحدات الصغيرة الحجم والمصنوعة من البلاستيك . خذ أيضاً شركة رويال وامكانية تقديها للآلات الكاتبة ذات الحروف الموضوعة على كرة صغيرة متحركة للحصول على حروف الكتابة المطلوبة بعد أن انتهت فترة براءة الاختراع والتى بمقتضاها كانت شركة أى.بى.أم I B M تحتكر انتاج مثل هذا النوع من الآلات الكاتبة .

وفى بعض المواقف تعمل المنظمات على خلق الفرص لنفسها من خلال الانفاق على البحوث والتطوير والذى يترتب عليها الوصول الى افكار جديدة تجعلها الرائدة فى السوق . وحيث أن الهدف من الادارة الاستراتيجية هو خلق واكتشاف الفرص الجيدة للمنظمة والعمل على استغلالها أحسن استغلال ممكن فان تحليل الحالة من زاوية الموقف المالى ، وزوايا القوة والضعف لابد وأن ينتهى باكتشاف هذه الفرص والتى تركز عليها استراتيجيات المنظمة .

ويمكن تعريف التهديدات بأنها أى احداث متوقعة احتمالية ، أو مفاجئة تؤدى الى اعاقة المنظمة عن خدمة بعض الجماعات أصحاب المصلحة والمخاطرة معها . فمثلاً بالنسبة لاصحاب رأس المال يكون التهديد عبارة عن أى أحداث قد تؤدى الى انخفاض أسعار أسهمهم فى المنظمة . وبالنسبة

للعاملين فى المنظمة فان التهديد قد يكون وجود بعض الاحداث التى تؤدى الى الاستغناء عن عدد كبير منهم . وبصفة عامة يمكن القول بأن التهديدات هى أى أحداث تؤدي الى التقليل من قيمة مخرجات المنظمة . فمثلاً وصول المنافس الى منتج أفضل من ذلك الذى تقدمه الشركة فى السوق يعد تهديداً خطيراً لأنه سيؤدى الى التقليل من قيمة المبيعات التى تستطيع الشركة أن تحققها فى ظل هذا المنافس .

ومثل الفرص فان التهديدات عادة ما توجد ، ولكن تأثيرها يصبح أقل وطأة اذا ما قامت المنظمة باكتشاف وجودها وأخذت الاحتياطات ضدها . خذ مثلاً شركة هيولت باكارد Hewlett Packard والتى كانت تقوم بصنع الحاسب الآلى العلمى الكبير الحجم والتى أدركت أن سوق هذا الحاسب سوف يضمحل فى المستقبل فبدأت العمل على تفادى ذلك من خلال انتاج الحاسب الألى المنزلى . فلما حدث تشبع فى سوق الحاسب العلمى الكبير الحجم لم تتأثر الشركة نتيجة لذلك بصورة كبيرة .

ومن الممكن القول بأنه اذا ادركت المنظمة وجود تهديد محتمل فى وقت مبكر فأنها يمكنها أن تحول هذا التهديد الى فرصة . ومن المهم لمن يقوم بدراسة الحالات أن يعد قائمة بكل الفرص والتهديدات المحتملة للمنظمة من واقع تحليله لموقف المنظمة ، ولحالتها المالية ، ولجوانب القوة والضعف التى توجد بها .

خامساً : تحديد وتقييم الاستراتيجيات البديلة :

عقب أن ينتهى دارس الحالة من تحديد الفرص والتهديدات التى تحيط بالمنظمة فان عليه أن ينمى عدداً من البدائل الاستراتيجية والتى يمكن بها أن تستغل المنظمة الفرص المتاحة أمامها وأن تتفادى تلك التهديدات . وفى هذا الصدد فان ماتعلمه الدارس حول البدائل الاستراتيجية والتى تم عرضها فى الفصل الخامس ، والسادس من هذا الكتاب يمكن أن يخدم عملية تنمية وتقييم هذه البدائل . ويمكن للقارئ أن يعود الى هذين الفصلين فى كل مرة يرغب فيها فى تنمية البدائل الاستراتيجية وفى تقييمها .

سادساً : القرار :

يترتب على عملية تقييم البدائل الاستراتيجية من حيث وزن عيوبها ومزاياها ، ومدى تناسبها مع المعلومات المتوافرة فى الحالة عن المنظمة الى أن تنتهى عملية تحليل الحالة بأختيار البديل الاستراتيجى الأفضل . ومن المهم أن يدعم الفرد دارس الحالة قراره بالمبررات القوية التى جعلته يعتقد أن اختياره يعد أفضل البدائل الاستراتيجية فى ظل ظروف المنظمة . وما نود أن نؤكد عليـه هنا أن القرار قد يختلف من فرد لأخر بدراسة نفس الحالة . ويعود هذا الاختلاف الى الاختلافات التى قد توجد بين الافراد فى تحديد طبيعة الفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة . حيث أن هذه الفرص والتهديدات هى التى تؤثر على طبيعة الاختيارات الاستراتيجية البديلة والمطروحة أمام المنظمة .

٤ - بعض القواعد الارشارية لتحليل الحالات :

هناك مجموعة من القواعد التى يمكن الاستعانة بها عند تحليل ودراسة الحالات والتى تجعل تحليل الحالة تحليلاً جيداً . ومن أهم هذه القواعد الاسترشادية ما يلى (Bernhardt and Kinnear, 1985) :

١ - حاول أن يكون تحليلك للحالة تحليلاً كاملاً : ويعنى ذلك أمران أساسيان . الأول أن تحليلك للموقف ، ولجـوانب القـوة والضعف وتحـديدك للفرص والتهـديدات ، وتنميتك للاختيـارات الاستراتيجية البديلة ، وتقييم هـذه البدائل لابـد وأن يـكون كاملاً . فالتحليل الذى لا يغطى كل جوانب الموقف ، أو الذى يركز على بديل واحد هو تحليل غير كامل . الثانى أن كل مجـال وكل خطوة من خطوات التحليل لابد وأن تتسم بعمق شديد ومع تبصر شديد بطبيعته وفقاً للحالة موضع الدراسة .

٢ - تفادى مجرد تفريغ الحقائق الخاصة بالحالة : فدارس الحالة ليس عليه أن يقوم بتفريغ حقائق الحالة فقط ولكن عليه أن يقوم بتحليلها واستنباط ما ورائها . خذ مثال لذلك :

التفريغ : نسبة التداول هو ٥ر١:١ ، ومقدار النقدية المتاح هو ١٥٠٠٠جنيه ، والارباح المحتجزة للاستثمار هى٥٠٠٠ر٥ جنيه .

التحليل : بسبب أن الموقف المالى للشركة ضعيف والذى يظهر من نسبة التداول المحدودة ، ومن مقدار نقدية أيضاً محدود فان الشركة سوف تكون قادرة على الاستثمار فى تلك المجالات التى لا تحتاج الى تدفق نقدى خارج كبير الحجم .

٣ - حاول أن تضع افتراضات معقولة : كما قلنا من قبل كل حالة سوف لا تحتوى على معلومات كاملة عن المنظمة وذلك لأن المعلومات الكاملة تحتاج الى مساحات كبيرة ، وأيضاً بسبب أن نقص المعلومات هو واقع التطبيق الفعلى . ونظراً لنقص المعلومات فان دارس الحالة الجيد هو الذى يستعيض عن هذا النقص بوضع بعض الافتراضات الواقعية حولها . خذ مثلاً اذا كانت الحالة لا تذكر أى شئ عن طبيعة الشراء للمنتج محل الدراسة . إن المحلل السئ للحالة هو الذى يتجاهل هذه المعلومة الهامة تحت ادعاء أنه لا توجد معلومات عنها فى الحالة . أما المحلل الجيد فهو الذى يبدأ بسؤال نفسه عن طبيعة المنتج (سلعة معمرة أم ميسرة) ثم بناءاً على ذلك يحدد الافتراضات الخاصة بطبيعة عملية الشراء وذلك من واقع الحياة العملية أو من واقع المعرفة السابقة عن مجموعة المنتج العامة التى ينتمى اليها هذا المنتج الخاص .

٤ - لا تخلط بين المشكلة واعراضها : من المشاكل الهامة التى يقع فيها دارس الحالة هو أن يقوم بالخلط بين المشكلة واعراضها . فمثلاً هناك من يحدد المشكلة كالتالى :

(ا) المشكلة هى انخفاض المبيعات .

(ب) المشكلة هى ارتفاع معدل دوران رجال البيع .

والواقع أن تلك الحالتان لا تعدان مشكلة ولكنهما اعراض لمشكلتين ، وتحديد المشكلة الحقيقية يتأتى من خلال الاجابة على السؤال لماذا انخفضت المبيعات ؟ أو لماذا ارتفع معدل دوران رجال البيع ؟ وعلى من يدرس الحالة

أن يظل يسأل نفسه لماذا ؟ حتى يصل الى المشكلة الجذرية فمثلاً قد تكون الاجابة على لماذا ارتفع معدل دوران العمل لرجال البيع ؟ الاجابة لأنه لا يوجد تدريب كافى لهم . ولكن لماذا لا يوجد تدريب كافى لهم ؟ الاجابة لأن مدير البيع لا يؤمن بأهمية التدريب ولكن لماذا لا يؤمن مدير البيع بأهمية التدريب ؟ الاجابة لأنه لا يعرف كيف يستطيع أن يستفيد الأخرين من التدريب ، ولكن لماذا لا يعرف ...... ؟ ويظل دارس الحالة فى سؤاله لماذا ؟ حتى يصل الى المشكلة الجذرية

٥ - **لا تخلط الفرص مع التصرف** : ليس من الضرورى عندما تتوافر الفرص أمام المنظمة أن تقوم بالتصرف للحصول عليها فهناك فارق بين وجود الفرصة واستغلالها . فمثلاً قد توجد أمام الشركة فرصة السوق الذى يستوعب منتجاً معيناً ، ولكن الشركة لا ترغب فى استغلال هذه الفرصة نظراً لأنها لا تمتلك القدرة أو الخبرة اللازمة لتسويق أو أنتاج هذا المنتج ، أو لأنها تتوقع منافسة شديدة فى السوق الخ

٦ - **تعامل مع الأهداف بصورة واقعية** : معظم الحالات تتضمن بعض الأهداف التى تحددها ادارة المنظمة فمثلاً قد تذكر الحالة أن هدف المنظمة هو تحقيق معدل نمو مقداره ٢٥٪ فى العام القادم ودور دارس الحالة أن يتعرض لهذه الأهداف وأن يحلل مدى واقعية هذه الأهداف فى ظل الموارد والامكانيات ، والبيئة الخاصة بالمنظمة ومن الممكن لدارس الحالة أن يقوم بتعديل هذه الاهداف اذ لزم الامر ذلك والواقع أن التحليل الضعيف للحالة هو الذى إما أن يتجاهل هذه الاهداف أو أن يأخذها كمعطيات لاتتم مناقشتها .

٧ - **إعمل على تنمية عدد من البدائل** : أن الحالات التى يتم تحليلها بصورة جيدة هى الحالات التى يعطى فيها الدارس عدداً من الاختيارات ، والاستراتيجيات البديلة وفى بعض الحالات قد تحتوى الحالة فى معلوماتها على عدد من البدائل وفى هذه الحالة يكون على دارس الحالة أن يضيف الى هذه البدائل بدائل أخرى للحل

والتحليل السيء للحالة هو الذى يقدم فيه صاحبه بديل واحد او بديلين ، أو هو ذلك التحليل الذى يكتفى فيه صاحبه بتلك البدائل المذكورة فى الحالة .

٨ - لاتكن قاطعاً ومتأكداً : من اكبر العيوب التى يقع فيها دارس الحالة أن يصل الى قرار وهو فى بداية قراءة الحالة . فمثل ذلك الموقف يؤدى الى أهمال الدراس لكثير من المعلومات التى تتعارض مع قراره ، كما أنه يؤدى الى عدم تنمية بدائل أفضل للحل وأهمالها أهمالاً كاملاً . فدارس الحالة لابد وأن يقوم بتحليله وهو مجرد عن أى قرار فى ذهنه ، ثم عليه أن يحدد الفرص والتهديدات التى تواجه المنظمة من واقع التحليل الذى يقوم به ، ثم عليه أن ينمى عدداً من الاختيارات الاستراتيجية البديلة . ثم عليه أن يتولى تقييم البدائل واختيار البديل الافضل بعد ذلك .

٩ - حاول أن تناقش مزايا وعيوب البدائل : التحليل الجيد للحالة هو الذى يتناول كل البدائل التى تم تنميتها بالتقييم من خلال النص على مزايا وعيوب كل منها . والواقع أن الفرص والتهديدات التى تحيط بالمنظمة يمكن أن يسترشد بها فى تحديد مزايا وعيوب كل بديل .

١٠ - حاول أن تستفيد من المعلومات المالية والكمية بقدر المستطاع : فالتحليل الجيد للحالة هو ذلك التحليل الذى يستخدم بعض التحليل المالى . وبعض النماذج الكمية الاخرى مثل صافى القيمة الحالية ، وشجرة القرارات ، وتحليل التعادل ..... الخ . ومثل ذلك التحليل يمكن أن يظهر فى ملحق خاص مرفق بالتقرير عن الحالة .

١١ - حاول الوصول الى قرار واضح : على الرغم من أن الحالة قد لايكون لها حل واحد أمثل الا أن دارس الحالة لابد وأن يصل الى قرار محدد وواضح فى شأنها . فالهدف الاساسى من دراسة الحالة هو التعود على عملية اتخاذ القرار فى ظل المواقف الغامضة التى تواجه الادارى فى الواقع العملى

١٢ حاول أن تدعم قرارك ببعض الأدلة والبراهين : القرار الجيد هو القرار الذى يتسق مع نتائج تحليل الموقف وتحليل جوانب القوة والضعف ، والتحليل المالى ، والفرص والتهديدات اتساقاً منطقياً فالمهم الا يكون الحل صحيحاً ولكن المهم أن يكون الحل منطقياً مع تحليلك السابق وتحديدك لطبيعة الفرص والتهديدات التى تحيط بالمنظمة .

١٣ - حاول أن تقرأ الحالة مرتين على الأقل : فالقراءة الأولى يكون هدفها الاساسى تكوين فكرة عامة عن الحالة . أما القراءة الثانية المتعمقة فهى التى تستخدم فى القيام بانواع التحليل السابق الحديث عنها ، وفى اكتشاف الفرص والتهديدات

مراجع الفصل التاسع

(1)Bernhardt, K. L. and T. C. Kinner (1985), Principles of Marketing, Second edition, Glenview Ill. : Scott, Foresman and Company .

(2) Edge, A. G. and D. R. Coleman (1981), The Guide to Case Analysis and Reporting, Honolulu : System Logistics.

(3) Rath, H.J. (1981), "A Model For Business Case Analysis" Journal of Business Education, Vol. 57 : 3, December, PP. 107 - 109

(4) Sharplin, A. (1985), Strategic Management, N. Y. : Mc Graw - Hill Book Company, PP. 185 - 203 .

(5) Thomas, J. G. (1988) Strategic Management : concepts , Practices , and Cases , N . Y . : Harper and Row Rublishers , pp . 359 - 364 .

حالات تطبيقية

الحالة ١

شركة النقل الخفيف والمعدات الرياضية (المصرى سابقاً)

أسست شركة النقل الخفيف والمعدات الرياضية تحت اسم شركة « المصرى » فى عام ١٩٣٠ كشركة توصية صغيرة الحجم مملوكة بالكامل للسيد المصرى وعائلته . ولقد كان الغرض الاساسى لهذه الشركة هو انتاج الدراجات المستخدمة كوسيلة انتقال . وقد انضم للعمل فى هذه الشركة السيد أحمد المصرى فى عام ١٩٣٦ وذلك بعد تخرجه من كلية التجارة - جامعة الاسكندرية . وبعد مرور ٦ سنوات أصبح السيد المصرى رئيساً للشركة والذى استمر حتى عام ١٩٨٤ . ولقد كانت المبيعات الاجمالية للشركة عند تولى السيد احمد المصرى رئاستها لها حوالى مليون جنيه . وقد نجح السيد أحمد المصرى فى تطوير الشركة وتنويعها حتى وصلت قيمة اجمالى مبيعاتها فى عام ١٩٨٤ الى حوالى ٢٧٢ مليون جنيه . فقد قام أحمد المصرى بتحويل الشركة من شركة توصية عائلية الى شركة مساهمة عامة يتم تداول أسهمها فى بورصة الاوراق المالية . كما تميزت استراتيجياته بالتنويع فى عدة ميادين للنشاط بدلاً من التركيز على سوق الدراجات وحدها .

ولقد تمكن السيد أحمد المصرى من تحقيق ذلك من خلال التزامه برسالة محددة للمنظمة ككل والتى ظهرت فى آخر تقرير له والذى قدمه الى الجمعية العمومية للمساهمين :

« إن شركة النقل الخفيف والمعدات الرياضية هى شركة ذات **نشاط متنوع** يهدف الى خدمة المستهلك من خلال تقديم منتجات جذابة وذات **جودة عالية** ، مع تقديم كل الخدمات المرتبطة بهذه المنتجات بطريقة يرضى عنها المستهلك . ونحن كشركة نؤمن بأنه لابد من تحقيق مستوى **الربح** فى الاجل الطويل والذى يمكننا من توفير مقدار الاستثمارات المطلوبة بواسطة المساهمين ، والذى يسمح أيضاً بتمويل عمليات **النمو** للشركة . كذلك نحن نعمل على تقديم كافة الموارد اللازمة **لتنمية العاملين** بالشركة ، ولخدمة حاجات المجتمع الذى نعمل فيه » .

ولقد كانت أحد الخصائص الاساسية للشركة خلال الفترة التى تولى فيها السيد أحمد المصرى رئاستها التزامها وتمسكها بانتاج وتصميم منتجات عالية الجودة وفقاً لحاجات ورغبات المستهلك . ولقد أدى ذلك الى حصول الشركة على حوالى ٣٠٪ من سوق الدراجات . كما أدى ذلك أيضاً الى التطوير المستمر فى خطوط المنتجات التى تقدمها الشركة الى الاسواق .

تنظيم الشركة الحالى : خلال السنوات التى تولى فيها السيد / أحمد المصرى رئاسة الشركة تنوعت المجالات الاعمالية للشركة بحيث أصبحت مكونة من ٥ وحدات أعمال أساسية . وتتمثل وحدة الاعمال الأولى فى تلك الوحدة الخاصة بانتاج الدارجات العادية للانتقال وذلك للاولاد فى سن الشباب أو للبالغين . أما وحدة الاعمال الثانية فهى تلك الوحدة التى تعد مسئولة عن انتاج وتسويق بعض الدراجات الخاصة (الراللى) ودراجات السباقات . أما وحدة الاعمال الثالثة فهى الوحدة المسئولة عن انتاج بعض السلع والمعدات الرياضية ، وتتولى وحدة الاعمال الرابعة انتاج وتسويق بعض منتجات الاطفال حديثى الولادة . واخيراً فان وحدة الاعمال الخامسة تتولى القيام بنشاط خدمة منتجات الشركة كالتجميع والصيانة ..... الخ .

١ - وحدة انتاج وتسويق الدراجات العادية : تتولى هذه الوحدة انتاج وتسويق مجموعة من خطوط المنتجات الموجهة الى البالغين ، والى الاطفال . فبالنسبة للبالغين تقوم الوحدة بتقديم نوعين من الدراجات وهما الدراجات ذات العشر سرعات ، والدراجات ذات الاثنى عشر سرعة . أما بالنسبة للاطفال فتقوم الوحدة بتقديم الدراجات صغيرة الحجم ذو العجلتان ، وكذلك الدراجات ذات العجلات الثلاث . وتعد هذه الوحدة من اكبر الوحدات الانتاجية للشركة وذلك من خلال تقديم تصميمات حديثة ، ومتابعة رغبات وحاجات المستهلك ، وبفضل المنافسة الشديدة بواسطة الدراجات المستوردة . وقد استطاعت هذه الوحدة أن تحصل على ٣٠٪ من السوق الكلى للدراجات . ولقد استمر هذا السوق خلال السنوات السابقة بنموه بمعدل ثابت مقداره ٦٪ سنوياً ، ولكن يتوقع الخبراء أن نمو هذا السوق خلال السنوات القادمة لن يزيد عن ٣٪ سنوياً .

والواقع أن المبيعات الخاصة بهذا السوق كانت فى ازدياد مستمر منذ عام ١٩٦٥ وحتى عام ١٩٨٢ حيث عادت المبيعات فى هذه السنة الى مستوى المبيعات فى عام ١٩٦٥ . ولكن المبيعات عادت الى الزيادة فى عام ١٩٨٣ بنسبة ٣٣٪ من مبيعات ١٩٨٢ والتى بلغت حوالى ٨ مليون وحدة .

ولقد استجاب مدير هذه الوحدة للنقص فى المبيعات والذى حدث فى عام ١٩٨٢ من خلال العمل على تخفيض تكاليف الانتاج ، وباحكام الرقابة على المخزون ، وبتخصيص مبلغ ١٨ مليون جنيه للانفاق منها على البحوث والتطوير . وقد ترتب على هذا الانفاق توصل الوحدة الى ثلاثة افكار جديدة تم تقديمها فى صورة ثلاثة منتجات جديدة وهى :

١ - الدراجات الثلاثية ذات الاطار العالى والمنخفض الذى اذا تم رفعه حصل الطفل على دراجه ذات عجلتان فقط ، واذا تم إنزاله حصل الطفل على دراجة ذات الثلاثة عجلات ويستطيع الطفل أن يعدل من ارتفاع الكرسى بالصورة التى تمكنه من القيادة المريحة لكل نوع من النوعين .

٢ - قامت الوحدة بتقديم دراجة عادية للطريق العام والتى تصلح أيضاً لاستخدامها كدراجة لممارسة بعض التمرينات الرياضية عليها داخل المنازل مع اجراء بعض التعديلات الطفيفة عليها .

٣ - قامت الوحدة بتقديم دراجة مزودة بقدرة وطاقة خاصة تؤدى الى زيادة سرعتها على الطريق وذلك لخدمة قطاع الشباب الراغب فى الحصول على الدراجات ذات السرعة العالية .

٢ - وحدة الدراجات الرياضية : لقد تم انشاء هذه الوحدة بعد أن حصلت الشركة على ترخيص بانتاج الدراجات الرياضية (الراللى) من إحدى الشركات البريطانية والمتخصصة فى انتاج هذا النوع من الدراجات . ويتم توزيع هذه الدراجات فى بعض المتاجر الخاصة على العكس من النوع الأول والذى يتم توزيعه من خلال متاجر الاقسام أو متاجر السلسلة .

وتحصل المتاجر الخاصة على نحو ٢٥٪ من سوق الدراجات الكلية أو ما يعادل ٤٠٪ من قيمة مبيعات الدراجات فى السوق ، وقد تم الاتفاق مع الشركة البريطانية على أن تكون شركة النقل الخفيف هى الشركة الوحيدة فى السوق والتى تستطيع انتاج وتسويق مثل هذا النوع من الدراجات .

ويحتوى خط منتجات هذه الوحدة على عدد من المنتجات أهمها دراجات السباق ذات الوزن الخفيف والتى تتميز بالاداء العالى ، والسرعة ، وقوة التحمل . كذلك يوجد على هذا الخط الدراجات التى تستخدم فى السباقات داخل الاستادات الرياضية ، وايضاً دراجات السباق والتى تستخدم فى السباقات ذات المسافة الطويلة (بين المدن) . وتحتل مبيعات هذه الوحدة المركز الثانى فى سوق هذا النوع من الدراجات . ويرى رئيس هذه الوحدة أن هدفه الاساسى هو مضاعفة معدل النمو فى مبيعات هذه المنتجات خلال السنوات الثلاث القادمة . وتتميز هذه المنتجات - وفقاً لتقدير رئيس الوحدة - بأنها تباع فى سوق يتسم بمعدل نمو سريع ، كما أن هامش الربح للوحدة يعد مرتفعاً نظراً لقدرة المستهلك على دفع سعر عالى فى سبيل حصوله على دراجة ذات مواصفات خاصة .

٣ - **وحدة المنتجات الرياضية** : نظراً لزيادة الوعى باهمية اللياقة البدنية ، وبضرورة التخلص من الوزن الزائد فان هذا السوق يعد اكبر الاسواق نمواً . فالمعدات الرياضية اللازمه للحفاظ على اللياقه البدنيه او للتخلص من الوزن الزائد قد زادت مبيعاتها فى عام ١٩٨٣الى ٥٥٤ مليون جنيه بعد أن كانت ٤٩٣ مليون جنيه فى عام ١٩٨١ . ويتوقع الخبراء أن يصل حجم هذا السوق الى ٨٠٠ مليون جنيه فى عام ١٩٩٣ . وتعود الزيادة فى هذا السوق الى زيادة البحوث التى تمت فى ميدان الصحة العامة والتي تدل على أن الافراد الذين يمارسون القيام بالتمرينات الرياضية تكون متوسط أعمارهم اكبر من متوسط أعمار الافراد الذين لايقومون بممارسة الرياضة.كذلك تشير الدراسات التي تمت فى هذا السوق على زيادة الاهتمام بممارسة الرياضة بين الشباب من الجنسين . كذلك تدل نتائج الدراسات على زيادة اهتمام السيدات والآنسات باجسادهن وبرغبتهن فى

الاحتفاظ بأجسامهم فى شكل مقبول من الآخرين فى المجتمع . فنتائج الدراسات تدل على أن أكثر من ٥٩٪ من المهتمين بممارسة الرياضة بغرض التخلص من الوزن الزائد هن سيدات وآنسات . واخيراً فان نتائج دراسة هذا السوق تشير الى استمرار نموه ، والى أن المستهلك فيه يعطى اهتماماً اكبر بالعلامة التجارية والجودة من ذلك الاهتمام الذى يعطيه للسعر .

وتقوم هذه الوحدة بانتاج عدد من المنتجات اهمها المقاعد الخاصه بممارسة بعض التمرينات الرياضيه لانقاص الوزن الزائد ، والآت التجديف ، والدرجات الثابته والتى تستخدم لانقاص الوزن ايضا . وتحتل الدراجات الثابتة التى تقدمها الوحدة على مختلف تصميماتها واشكالها ٣/١ المبيعات الخاصة بهذه الدراجات فى السوق .

وبالاضافة الى هذه المنتجات تقوم هذه الوحدة بانتاج لوحات الباسكيت بول والتى تستخدم فى الاماكن الحالية كالحدائق العامة ، أو الشواطىء ، أو حتى فى الحدائق الخاصة للمنازل .

٤ - وحدة منتجات الاطفال : لقد تم انشاء هذه الوحدات فى عام ١٩٨٣ وذلك عندما حصلت الشركة على ترخيص بصنع بعض منتجات الاطفال حديثى الولادة من شركة جيريكو العالمية . وقد تضمنت هذه المنتجات عربات الاطفال حديثى الولادة ، وكراسى حمل الاطفال على ظهر الأم ، وكراس الأطفال الخاص بالسيارات . ويتوقع لهذا السوق أن يستمر فى نموه فى المستقبل حيث تقدر المبيعات المتوقعة لمثل هذه المنتجات فى السوق بمبلغ ٧٠٠ مليون جنيه سنوياً . وقد اختارت الوحدة أن تقوم بتوزيع هذه المنتجات فى المتاجر الكبيرة الحجم مثل متاجر الاقسام ، أو متاجر السلسلة . وقد اضافت الشركة الى هذه المنتجات منتجاً جديداً وهو الحمام الخاص بالاطفال والذى أصبحت مبيعاته أكبر مبيعات المنتجات التى تقوم الوحدة بانتاجها . ويأتى فى المرتبة الثانية للمبيعات كرسى حمل الاطفال على ظهر الأم والذى يسمح لها بأن تقوم بكل الاعمال المنزلية أثناء حمل الطفل . وفى عام ١٩٨٥ قامت الشركة باضافة بعض المنتجات الأخرى فى هذه الوحدة أهمها مشاية الاطفال ، وكراسى الطعام العالية للاطفال .

وتعد هذه الوحدة أمل الشركة فى المستقبل حيث أنها تمثل ١٥ - ٢٠٪ من معدل نمو الشركة ككل فى السنوات الاخيرة . وتتوقع الشركة أن يستمر معدل النمو لهذه الوحدة فى السنوات القادمة حيث أن هذه الوحدة تنمو بمعدل اكبر من معدل نمو الصناعة وأنه يحقق معدل ربحية أعلى من ذلك المعدل المحقق فى الصناعة ككل .

٥ - **وحدة الصيانة** : تقوم هذه الوحدة بتقديم بعض الخدمات المرتبطة بمنتجات الشركة أو بأماكن التوزيع للمنتجات وذلك فى متاجر التوزيع ذاتها . ومن أمثلة هذه الخدمات خدمة التجميع للمنتج (كالدراجات ، أو معدات التمرينات الرياضية) ، وكذلك خدمة الصيانة والاصلاح لمنتجات الشركة . وبالاضافة الى ذلك تتولى هذه الوحدة القيام بخدمات الاصلاح للشوايات التى تعمل بالغاز ، وكذلك بصيانة عربات التسوق والتى تستخدم داخل متاجر التوزيع التى تعتمد على الخدمة الذاتية . وتهدف هذه الوحدة من خلال ما تقوم به من خدمات الى مساعدة متاجر التوزيع ، وكذلك الى التقليل من الشكاوى التى قد يوجهها المستهلك الى منتجات الشركة ، وكذلك تشجيع المستهلك على اعادة شراء منتجات الشركة .

وتقوم الشركة بتقديم هذه الخدمات فى مقابل رسوم بسيطة يقوم المستهلك بدفعها . ويعمل بهذه الوحدة حوالى ٥٠٠ فنى متخصص تم توزيعهم على كل متاجر التوزيع التى تتولى بيع منتجات الشركة . وتتوقع الشركة أن تتزايد الارباح المحققة من هذا القسم بمقدار ٢٥٪ أو اكثر عن مستوى الربح المحقق حالياً وذلك عندما يصبح المستهلك قادراً على دفع مبلغ اكبر فى سبيل حصوله على هذا الخدمة المتخصصة .

مستقبل الشركة :

لقد كانت الشركة لفترة طويلة تعتمد فى ايراداتها اعتماداً كلياً على مبيعات الدراجات حيث كانت ايرادات هذا المنتج وحدة تصل الى ٩٠٪ من الايرادات الكلية للشركة . ولكن نظراً لسياسة التنويع فى المنتجات والتى اتبعتها الشركة فى السنوات الأخيرة والتى اهتم بها السيد أحمد المصرى

فقد انخفضت نسبة مبيعات الدراجات الى المبيعات الكلية للشركة الى نسبة ٦٥٪ فقط بدلاً من ٩٠٪ .

وفى هذا العام تولى السيد صلاح عارف رئاسته للشركة وهو يرى أن على الشركة أن تقلل من نسبة مساهمة مبيعات الدراجات الى الايراد الكلى الى حوالى ٥٠٪ فقط . ولقد توافرت أمام السيد صلاح عارف هذه المعلومات حول طبيعة البيئة التى سوف تعمل الشركة فى ظلها خلال السنوات الخمس القادمة :

أولاً : هناك اتجاهاً نحو زيادة معدلات المواليد . فتشير الاحصاءات المتوافرة عن الزيادة السكانية الى أن معدل المواليد سوف يتجه للزيادة من عام ١٩٩٠ وحتى عام ١٩٩٥ . وتقدر نسبة الزيادة بنحو ٤ر٥ مليون طفل سنوياً .

ثانياً : أن هناك اتجاهاً عاماً نحو زيادة الاهتمام بممارسة الافراد لبعض التمرينات الرياضية أما للحفاظ على صحتهم العامة أو كرغبة فى التخلص من الوزن الزائد . ولكن على الرغم من التوسع الكبير المتوقع فى هذا السوق الا أنه من المتوقع أيضاً أن يتصف السوق بالمنافسة الشديدة والحادة . فالظواهر الحالية تشير الى رغبة العديد من الشركات والتى لاتعمل فى مجال انتاج المعدات الرياضية فى الدخول الى هذا السوق ، وأنها تخصص مبالغ طائلة للانفاق منها على تمهيد السوق ، والقيام بالبحوث بغرض اكتشاف بعض التصميمات الجديدة لهذه السلع . ومن أهم هذه الشركات شركة فوودز للاغذية الصحية حيث تعتقد الشركة أن دخولها الى سوق المعدات الرياضية هو جزء أساسى من رسالتها والتى تهدف الى الحفاظ على المواطنين فى صحة جيدة . وتقوم هذه الشركة حالياً بتقديم بعض آلات التجديف ، وآلات رفع الاثقال ، وغيرها .

ثالثاً : أن سوق الدراجات العادية والرياضية يواجه الان منافسة شديدة من الشركات الاجنبية التى تقوم بتصدير دراجاتها وبيعها فى السوق بسعر يقل كثيراً عن التكلفة الفعلية لانتاجها . ويطلق

على هذه السياسة اسم سياسة اغراق السوق . وتحاول الشركة الان التأثير على رجال السياسة حتى يمكنهم تقديم مشروع قانون لمواجهة سياسة الاغراق والتى قد تؤدى الى غلق كل المصانع التى تقوم بانتاج الدراجات فى السوق المحلى .

ولقد طلب السيد صلاح عارف بعض البيانات والتى تعبر عن مستوى الاداء ، والحالة المالية للشركة خلال السنوات ٨٣ ، ٨٤ ، ٨٥ . وتعبر الجداول التالية عن هذه البيانات .

والان وبعد دراستك لهذه الحالة ، ودراسة البيانات المتوافرة عن هذه الشركة لو كنت فى مكان السيد صلاح عارف كرئيس لهذه الشركة ما الذى يمكن أن توصى به فى شأن تحديد الفرص ، والرسالة ، والاهداف الخاصة بهذه الشركة للسنوات الخمس القادمة ؟

جدول رقم (١) يوضح العائد وسعر السهم فى السنوات ٨٣ - ٨٥

الربع	١٩٨٣		١٩٨٤		١٩٨٥	
السنوى	سعر السهم بالجنيه	العائد المدفوع بالجنيه	سعر السهم	العائد المدفوع	سعر السهم	العائد المدفوع
الأول	١١ر٥	ر١٥٠	١٧	ر٠٧٥	١٣ر٠	ر١٠٠
الثانى	١١ر٠	ر٠٧٥	١٧	ر١٠٠	١١ر٥	ر١٠٠
الثالث	١٢ر٥	ر٠٧٥	١٤	ر١٠٠	١٠ر٠	ر١٠٠
الرابع	١٥	ر٠٧٥	١٢ر٥	ر١٠٠	١٠ر٥	ر١٠٠
		ر٣٧٥		ر٣٧٥		ر٤٠٠

جدول رقم (٢) يوضح بعض الجوانب المالية والتشغيلية للشركة خلال السنوات ٨٠-٨٤ (بالألف جنيه ماعدا حصص الربحية والعائد للسهم)

ملخص للعمليات	١٩٨٠	١٩٨١	١٩٨٢	١٩٨٣	١٩٨٤
صافى المبيعات	٢٢١٫٦٤٤	٢٤٦٫٢٠٦	١٩٥٫٢٨٨	٢٥٥٫٧٥٢	٢٦٩٫٤٨٢
ربح العمليات	١٦٫٢٣٠	١٩٫٥٣٣	(٣٨٢٩)	٩٨٠٢	١٧٫٧٠٥
الفوائد المدفوعة	(٤٧٠٨)	(٥٤٥٦)	(٥٨٨٤١)	(٣٦٧٤)	(٣٠١٦)
صافى الدخل قبل الضريبة	١١٦٢٢	١٤٠٧٧	(٩٧١٣)	٦١٢٨	١٤٦٨٩
مقدار الضريبة على الدخل	٤٩٣٧	٦٦٥٩	(٥٩٣٨)	٢١١٥	٤٩٣٧
صافي الدخل بعد الضريبة	٦٦٨٥	٧٤١٨	(٣٧٧٥)	٤٠١٣	٨٢٥٦
الخسارة أو الربح للسهم الواحد	١٫٥٣	١٫٦٦	(٫٩٩)	٫٧٣	١٫٤٨
بعض المؤشرات المالية الأخرى					
العوائد المدفوعة	١٩٣٣	٢٢٨٢	٢٣١١	١٦٤٧	٢١٤٠
العائد لكل سهم	٫٤٨	٫٥٦	٫٥٣	٫٣٧٥	٫٣٧٥
المصروفات الرأسمالية					
للمصانع والآلات	١١٨٣١	٧٣٧٨	٦٠١٢	٢٨٢٤	٥٦٠٥
الوضع المالي في نهاية السنة :					
مجموع الأصول	١١٢٫٢٤١	١٣٢٫٦٠٦	١٠٨٫٦١٨	١٣٨٫٨١٢	١٣٦٫٦٠٣
رأس المال العامل	٤٧٫٦٥٦	٤٩٫٤١٩	٤٢٫٦٨٣	٥٥٫٧٤١	٥٨٫١١٠
صافى الاستثمار فى					
المصانع والآلات	٣٥٫٩٠٣	٣٨٤٠٩	٣٦٩٨٣	٢٦٥٤٥	٢٦٨٦٩
الالتزامات الطويلة الأجل	٣٤٩٧٤	٣١٩٤١	٣٠٧٠٣	٢٩٢٨٤	٢٨٢٥٣
اسهم ممتازة تم استهلاكها	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	-----
حقوق الملكية للمساهمين	٤٣٧١٤	٥٠٩٧٠	٤٥٤٠٢٠	٦٠٦١٥	٦٦٥٧٣
عدد العاملين بالشركة	٢٤٥٧	٣١٣٧	١٩٢٤	٣١٣٧	٢٤٥٧

جدول رقم (٣) يوضح الميزانية العمومية المختصرة للشركة لعامى ١٩٨٤ ، ١٩٨٥ (بالألف جنيه عدا حصة السهم من العائد)

	١٩٨٤	١٩٨٥
١ - الأصول :		
الأصول المتداولة :		
أصول نقدية وشبه نقدية	١٦١٩١	١٢٨٦٤
أوراق قبض	٤١٢٨٢	٤١٦٣٨
ناقص مخصصات الديون المشكوك فيها	٧.٥	١٣٥٣
صافى أوراق القبض	٤.٥٧٧	٤.٢٨٥
المخزون آخر المدة	٣٤٨٦٥	٣٤٥.٨
مصروفات مدفوعة مقدما	٣٨٣.	٣٨٥٣
مجموع الأصول المتداولة	٩٥٤٦٣	٩١٥١.
الأصول الثابتة :		
الاراضى	١٦٥	١٦٥.
المبانى	٦١٥٦	٦٤٢٧
الآلات والمعدات	٣٥٩٣٢	٣٥١٣٦
الآثاثات والمكاتب والتجهيزات	٧٥.١	٥٥١٤
مبانى تحت الانشاء	١.٦٢	٤٧٧
مصاريف صيانة المبانى	٦٢٩٨	٧٤.٨
مجموع الأصول الثابتة قبل الاحتياطات	٥٥٫٣١٤	٥٥٫٤٥١
ناقص الاحتياطيات للاصول المجمعة	٢٨٤٤٥	٢٨٧٧٢
صافى مجموع الأصول الثابتة	٢٦٨٦٩	٢٦٦٧٩
أصول أخرى	١٤٢٧١	١١.٧٥
مجموع الأصول الثابتة	٤١١٤.	٣٧٧٥٤
مجموع الأصول الثابتة والمتداولة	١٣٦٫٦.٣	١٢٩٫٢٦٤
٢ - الخصوم وحقوق الملكية :		
الخصوم المتداولة :		
دفعات مستحقة من القروض الطويلة الاجل	١٢٢٨	١٢٢٧
أوراق الدفع	٢٣.٣٩	٢٧١١٧

نفقات تراكمية :		
الاجور والمرتبات والتعويضات	٤٨٩٩	٤٩٧٢
ضرائب غير ضريبة الدخل	١٣١٥	١.٧٤
تأمينات	١٩٩٦	٢.٦٩
عناصر أخرى	٣.٩٦	٤٣.١
اجمالى النفقات التراكمية	١١٣.٦	١٢٤١٦
الضريبة على الدخل	١٢٤٧	١٨١
العوائد المدفوعة	٥٣٣	٥٣٣
مجموع الخصوم المتداولة	٣٧٣٥٣	٤١٤٧٦
الالتزامات وحقوق الملكية :		
القروض الطويلة الأجل	٢٨٢٥٣	١٩٥٢٩
التزامات أخرى	٤٤٢٤	٣٥٨١
حقوق المساهمين	٣.٢٥٦	٣.٢٥٣
أرباح محتجزة	٣٦٣١٧	٤٣٤٢٥
اجمالى حقوق المساهمين	٦٦٥٧٣	٦٤٦٧٨
اجمالى الخصوم وحقوق الملكية	١٣٦٬٦.٣	١٢٩٬٢٦٤

الحالة ٢

شركة ظاظا العالمية للأحذية

فى عام ١٩٨٤ قام السيد نوزاكا بزيارة مصانع الاحذية التابعة لشركة ظاظا العالمية للأحذية والواقعة بمدينة الاسكندرية . ولقد وصل الى علم السيد نوزاكا الشهرة الكبيرة الى اكتسبتها أحذية ظاظا فى السوق المصرى وبعض أسواق الدول العربية والذى أدى الى ايمانه بأن هذه الاحذية ستمثل اضافة الى خط الأحذية التى يحملها فى متاجره المتعددة باليابان . ولقد قام السيد نوزاكا بشراء قدر من الاحذية والذى كان متاحاً فى مخزون المصنع وعاد الى بلده . ونظراً للنجاح الذى حققته الاحذية فى اليابان فقد قام السيد نوزاكا بالأتصال بمدير البيع فى مدينة الأسكندرية ليخطره بأنه سيصل فى ١٥ يونيو ١٩٨٥ لكى يقوم بشراء بعض الأحذية المتوافرة فى المخزون لدى الشركة .

وقد قام السيد نبيل محمود مدير البيع بالشركة بالأتصال بالمدير العام السيد خليل ابراهيم ليخطره بالمكالمة التى تلقاها من السيد نوزاكا . وبعد الأتصال برئيس مجلس الأدارة السيد ظاظا عبد الحفيظ تقرر عقد اجتماع لمجلس الادارة يحضره السيد نبيل محمود للنظر فى إمكانية تسويق الأحذية التى تنتجها الشركة فى السوق اليابانى . ونظراً لأن الشركة تتعامل لأول مرة فى سوق أجنبية (غير عربية) فقد كلف مجلس الأدارة السيد نبيل بالقيام بعمل دراسة شاملة حول السوق اليابانى واحتمالات المبيعات فيه ، والمنافسة ... الخ ، وكذلك وضع خطة تفصيلية لتصدير الأحذية الى هذا السوق على أن ينتهى السيد نبيل من هذه الدراسة فى شهر نوفمبر القادم ويضع ما توصل اليه من دراسة وخطط أمام مجلس ادارة الشركة فى نهاية هذا الشهر .

تاريخ الشركة

لقد تم تأسيس شركة ظاظا للاحذية بواسطة السيد عبد الحفيظ (والد السيد ظاظا) منذ حوالى ٥٠ سنة . ولقد كان انتاج ومبيعات الشركة

مقصوراً على السوق المصرية فقط فى هذه الفترة . وفى سنوات قليلة أصبحت شركة ظاظا من انجح الشركات فى انتاج وتسويق أحذية الشباب ، وأحذية الموضة للسيدات فى السوق المصرى . ولقد استطاعت الشركة أن تحقق مبيعات قدرها ١٢ مليون جنيه فى عام ١٩٨٥ وذلك بعد أن توسعت فـى بعض الاسواق العربية مثل السوق السعودى ، والكويتى ، والقطرى ..... وغيرها . وتقوم الشركة بانتاج كل موديلات الاحذية فى مصانع موجودة كلها بمدينة الاسكندرية . ويقدر عدد العاملون بالشركة الآن بنحو ١٠٠٠ فرد يعملون على تطوير موديلات الاحذية بصورة دائمة ومتابعة أحدث خطوط الموضه واستخدام ما يناسب المستهلك المصرى والعربى منها فى صناعة الاحذية . وعلى الرغم من أن الشركة قد نجحت بشدة فى سوق الأحذية الخاصة بالسيدات والشباب الا أن سوق أحذية الصناعة بصفة عامة يتسم بالمنافسة الشديدة ، وبرغبة معظم شركات الاحذية فى السوق فى التوجه نحو غزو وفتح أسواق جديدة لتسويق منتجاتها . وتعتمد شركة ظاظا أساساً فى مواجهة هذه المنافسة على أساس السعر حيث تقدم منتجاتها بسعر مناسب لاسعار المنافسين أحياناً ، وفى بعض الاحيان الأخرى تقوم بتقديم أحذيتها عند سعر أقل من أسعار المنافسين . وتوضح المعلومات التالية الاتجاهات والخصائص الأساسية التى تتمتع بها الشركة حالياً وفقاً لوجهة نظر السيد / ظاظا عبد الحفيظ رئيس مجلس ادارة الشركة الحالى :

إتجاهات وخصائص شركة ظاظا العالمية للأحذية :

صافى المبيعات (بالآف الجنيهات)

	٧٦	٧٧	٧٨	٧٩	٨٠	٨١	٨٢	٨٣
صافى المبيعات المحققة	٩٠٠٠	٨٠٠٠	٧٠٠٠	٦٠٠٠	٤٠٠٠	٦٠٠٠	٨٠٠٠	١٢٠٠٠

	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠
صافى المبيعات المحققة	١٦٠٠٠	١٢٠٠٠					
صافى المبيعات المتوقعة			٢٤٠٠٠	٣٦٠٠٠	٤٦٠٠٠	٦٠٠٠	٧٥٠٠٠

القدرات المالية للشركة :

أ - يعتمد تمويل عملية النمو على الارباح المحققة ، وايضاً على القروض التى تحصل عليها الشركة من الدولة .

ب - تهدف الشركة الى زيادة حجم المبيعات الى ثلاثة أضعاف الحجم الحالى (٨٦) فى خلال أربعة سنوات .

مديرو الشركة الحاليون

اسم الوظيفة	السن	اسم الوظيفة	السن
رئيس مجلس الادارة	٦٢	مدير ادارة الحسابات	٥٠
نائب الرئيس :		مدير ادارة الانتاج	٤٥
لشئون البيع والتصميم	٣١	مدير قسم البحوث والتصميم	٤٠
لشئون الشراء	٢٩	مدير ادارة الائتمان	٤٠
للشئون المالية	٥٠	مشرفى العمال (٨)	٣٥ - ٤٠
لشئون الانتاج	٥٠	رجال البيع(١٥)	٣٥ سنة فأقل
			١٠ افراد
			٣٦- ٦٤ (٥أفراد)

القوى العاملة بالشركة :

١ - يعمل بالشركة حالياً حوالى ١٠٠٠ فرد .

٢ - ٨٠٪ من العاملين بالشركة يعمل على أساس الحوافز .

٣ - تقدم الشركة برامج تدريبية مكثفة للعاملين بها .

القوى البيعية للشركة :

١ - يعمل لدى الشركة ١٥ رجل بيع .

٢ - يوجد مساعدان لمدير البيع .

٣ - زاد حجم وحدة البيع بنسبة ٣٠٠٪ فى السنوات العشر الأخيرة .

البحوث والتطوير :

١ - يوجد بالقسم ١٠ أفراد يعملون فى مجال البحوث وتطوير منتجات الشركة .

٢ - لقد زاد حجم هذا القسم بنسبة ٥٠٠٪ فى السنوات العشر الأخيرة .

٣ - التركيز دائماً فى البحوث على تطوير « نعل » الأحذية وجعلها اكثر متانة .

المزيج السلعى للشركة :

١ - انتاج أحذية الشباب وأحذية الموضة للسيدات .

٢ - تعتبر الشركة هى الشركة الرائدة فى عالم « نعل » الاحذية الذى يدعم من التصميم ، ويوفر الراحة والمتانة للحذاء ذاته .

٣ - أسعار الأحذية عادة أقل من أسعار الأحذية المماثلة المصنوعة محلياً أو المستوردة من الخارج .

حصة الشركة فى السوق :

١ - بصفة عامة تعد حصة الشركة فى السوق المصرى اكبر من حصتها فى الاسواق العربية .

٢ - لم يتم تحديد نسبة محددة رقمياً لحصة الشركة فى السوق المصرى أو الاسواق العربية .

الاعلان :

١ - تستخدم الشركة المجلات التجارية فى الاعلان .

٢ - تشجع الشركة موزعيها على الاعلان فى الجرائد اليومية بمصر أو فى الاسواق العربية .

الشكوى والمردودات :

١ - تواجه الشركة معدل طبيعى جداً من الشكوى والمردودات .

٢ - تقل نسبة الاحذية التي يتم ردها الى الشركة من المستهلك عن نسبة ١٪ من المبيعات .

٣ - يرى المستهلك بصفة عامة أن الاحذية الخاصة بالشركة هى أحذية جيدة الصنع ، وذات سعر معقول جداً ، وأنها تبيع نفسها بشكل جيد جداً فى السوق المصرى أو العربى .

٤ - تتمتع الشركة بسمعة طيبة وممتازة بين مستهلكيها فى كل الاسواق .

الموارد المستخدمة :

١ - جلود تستعمل فى انتاج « وجه الاحذية » وأخرى تستعمل كبطانة والتى يتم الحصول عليها أما من السوق المصرى ، أو الهندى ، أو الانجليزى ، أو الارجنتينى ، أو البرازيلى .

٢ - بعض المواد الأخرى مثل : النعال ، وشرائط ، ومواد تخريم ، وخيوط ، ومسامير ، ومواد تقوية وحشو ، الوصلات الصلبية ، ومواد النظافة ، والصناديق ، والكارتون والورق ....الخ .

الانتاج والمعدات :

١ - تقوم الشركة بصنع القوالب لنفسها ، وايضاً صبغاتها ، وموديلاتها .

٢ - تقوم الشركة بتصنيع نعالها ، وكعوب الاحذية ، وباشكال منوعة لوجه الاحذية .

السوق اليابانية :

لقد أصبحت السوق اليابانية ثانى أكبر الاسواق الاستهلاكية بالعالم بعد أن وصل حجم الناتج القومى بها فى عام ١٩٧٧ حوالى ٢ر٦٩٦ بليون دولار . وفى نفس العام فقد وصل حجم السكان حوالى ١١٤ مليون والذى يجعله السادس فى عدد السكان بين دول العالم . وتعد اليابان أيضاً من أكبر الدول من حيث معدل الكثافة السكانية حيث يصل هذا المعدل الى

حوالى ٣.٦ فرد لكل كيلو متر مربع من الارض . وتقع اليابان فى الساحل الشمالى لقارة آسيا وتتكون من أربعة جزر أساسية بالاضافة الى الآلاف من الجزر الصغيرة الحجم .

ولقد قامت اليابان بوضع دستور جديد لها فى عام ١٩٤٦ وذلك بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية والذى بمقتضاه تبنت الحكومة فكرة الديمقراطية فى الدولة . ولقد أصبح الامبراطور رمزاً للدولة بعد أن فوضت مسألة ادارة الدولة للحكومة National Diet وقد تمكنت اليابان من التحول السريع من دولة محطمة عقب الحرب العالمية الثانية الى دولة ذات إقتصاد جيد فى نهاية فترة الخمسينات ، ثم التنمية الاقتصادية الشاملة فى الستينات ، وقد استمرت اليابان فى معدلات نموها خلال السبعينات الا فى عام ١٩٧٣ حيث كان معدل النمو سالباً نظراً لأزمة البترول فى هذا العام . ويمثل معدل البطالة فى اليابان نسبة محدودة جداً حوالى ٢٪ فقط . وفى عام ١٩٧٨ وصل معدل النمو فى اليابان الى حوالى ٧٪ . وبصفة عامة فقد أدى التقييم العالى للين اليابانى الى التقليل فى حجم الصادرات وزيادة حجم الواردات . كما أن انخفاض سعر الدولار فى مقابل الين اليابانى قد ادى الى البطء فى عملية النمو الاقتصادى لليابان .

المستهلك اليابانى :

يمثل السوق اليابانى سوق جذابة من كون أنها تحتوى على أكثر من ١١٤ مليون فرد وقوة شرائية عالية . ويتكون معظم السوق من افراد ينتمون الى الطبقة المتوسطة ، كما أن متوسط اعمارهم تمثل اعماراً متوسطة . فاكثر من ٥٠٪ من السكان تحت سن الثلاثون. ٤٨٪ من السكان يقيمون بالمدن ويتركزون فى مدن طوكيو ، وأوزاكا ، وناجويا ، وكيتاكيوشو . ونمط معيشة الافراد فى اليابان يماثل نفس مستوى معيشة الافراد فى أوروبا فيما عدا مستويات أقل فى السكن ذاته . فمع اعادة استثمار اكثر من ٣٠٪ من الدخل القومى فى الصناعة فقد أهملت البنايات السكنية ، وحتى الحصول على قروض فى مجال بناء المساكن يعد أمراً صعباً للغاية . ويعد أمر امتلاك فرد لمنزل هو حلم حياته والذى لايستطيع أن يحققه نظراً لارتفاع تكلفة الأرض ، وكذلك تكلفة البناء .

وعلى الرغم من أن الفرد اليابانى يرغب فى الحصول على مزيد من سلع الرفاهة والتمتع الا أن معظمهم يتجه الى الادخار اكثر من الاتجاه الى الانفاق . فتدل الاحصاءات العالمية على أن الفرد اليابانى يدخر ثلاثة أضعاف القيمة التى يدخرها الفرد فى المجتمع الامريكى .

كذلك يتصف اليابانيون بتوحد فى الاذواق وطريقة التفكير مع الشعور الجماعى القومى بدلاً من الشعور الفردى . ويتضح هذا الشعور الجماعى فى أهمية القيم الخاصة بطاعة الوالدين ، وبالعمل من أجل مصلحة كل افراد المجتمع وليس للمصلحة الخاصة ، وبالاهتمام الكبير بالتعليم . كذلك فان الديانات التى توجد باليابان هى الديانه البوذية ، وديانة الشينتو والتى يتجه معظم اليابانيون الى ممارستها معاً حيث تستخدم طقوس ديانة الشينتو فى الاحتفالات الخاصة بالميلاد والزواج ، وتستخدم طقوس الديانة البوذية فى مراسم الوفاة والجنائز .

ويعبر الجدول رقم (١) ، (٢) عن مقارنة بين السكان والمساحة ، ومتوسط دخل الفرد بين عدد من الدول الاسيوية القريبة من السوق اليابانى

الدولة	المساحة وعدد السكان بالمليون				معدل نمو السكان	الكثافة السكانية لسنة ٧٧
	المساحة بالكيلو متر٢	٧٥	٧٦	٧٧		
هونج كونج	١٠٤٦	٤ر٤	٤ر٤٤	٤ر٥١	١ر٧	٤٣١٥ر٥
اندونيسيا	١ر٩٠٤٣٤٥	١٣٠ر٦٠	١٣٣ر٧٠	١٣٦ر٩١	٢ر٤	٧١ر٩
كوريا الجنوبية	٩٨٧٥٨	٣٥ر٢٨	٣٥ر٨٦	٣٦ر٤٤	١ر٧	٣٦٩
ماليزيا	٣٢٩٧٤٩	١١ر٩٢	١٢ر٢٤	١٢ر٥٦	٢ر٧	٣٨ر١
الفيلبين	٣٠٠٠٠٠	٤٢ر٢٦	٤٣ر٤٤	٤٤ر٦٦	٢ر٨	١٤٨ر٩
سنغافورة	٦٠٢	٢ر٢٥	٢ر٢٨	٢ر٣١	١ر٣	٣٨٣٧ر٢
تايوان	٣٥٩٨١	١٦ر٠٠	١٦ر٢٩	١٦ر٦٦	١ر٩	٤٦٣
تايلاند	٥٤٢٣٧٣	٤١ر٨٧	٤٣ر٠٠	٤٤ر١٦	٢ر٨	٨١ر٤
اليابان	٣٧٢ر٤٣٨	١١١ر٩٣	١١٢ر٧٨	١١٣ر٨٨	١ر٢	٣٠٥ر٧

جدول رقم (١) يوضح المساحة وعدد السكان ومعدل النمو السكانى والكثافة السكانية لبعض الدول الاسيوية

الدولة	متوسط دخل الفرد بسعر السوق بالدولار الامريكى			نسبة النمو في متوسط الدخل الحقيقى بين ٧٠-٧٥	مقدار الناتج القومى مقوماً بسعر السوق بالمليون دولار	
	١٩٧٤	١٩٧٥	١٩٧٦		١٩٧٥	١٩٧٦
هونج كونج	١٦١٠	١٧٦٠	٢١١٠	٤ر٢	٧٧٠٠	٩٤١٠
اندونيسيا	٢٠٠	٢٢٠	٢٤٠	٣ر٥	٢٩١٢٠	٣٢٤٤٠
كوريا الجنوبية	٤٨٠	٥٦٠	٦٧٠	٨ر٢	١٩٨٥٠	٢٤٠٥٠
ماليزيا	٧٢٠	٧٦٠	٨٦٠	٥ر٣	٩٣٤٠	١٠٩٠٠
الفيلبين	٣٤٠	٣٨٠	٤١٠	٣ر٧	١٥٩٣٠	١٧٨١٠
سنغافورة	٢١٧٠	٢٤٥٠	٢٧٠٠	٧ر٣	٥٥٠٠	٦١٥٠
تايوان	٨٥٠	٩٣٠	١٠٧٠	٥ر٧	١٤٨٩٠	١٧٥٠٠
تايلاند	٣١٠	٣٥٠	٣٨٠	٣ر٦	١٤٦٠٠	١٦٢٣٠
اليابان	٤٠٤٠	٤٤٥٠	٤٩١٠	٤	٤٩٦٢٦٠	٥٥٣١٤٠

جدول (٢) يوضح متوسط دخل الفرد ومعدل نموه وحجم الناتج القومى لبعض الدول الأسيوية .

ممارسة نشاط الأعمال فى اليابان :

منذ عام ١٩٧٦ أصبح بمقتضى القوانين التى صدرت فى اليابان لصاحب العمل أن يمتلك مشروع هناك بنسبة ١٠٠٪ مع بعض الاستثناءات فى بعض الصناعات الأساسية والحربية . ولابد من الحصول على موافقة بعض الجهات فى اليابان قبل القيام بأى نشاط اعمال هناك ، أو قبل شراء أى أسهم فى شركات قائمة بالفعل هناك . فلابد من الحصول على موافقة بنك اليابان قبل القيام بأى استثمار هناك ، كما لابد من دراسة الطلب بواسطة الجهة التى تهمين على الصناعة المطلوب القيام بالاستثمار فيها . وهناك عدد من الطرق التى يمكن أن يتبعها المستثمر للدخول فى ميدان الاستثمار باليابان . فهو يستطيع تكوين شركات محدودة الاسهم أو شركة خاصة محدودة ، أو شركة توصية محدودة المسئولية ، وغيرها . وتعد عملية إنشاء مكتب للبيع داخل اليابان والذى يتولى القيام بالحصول على

الطلبات واستيراد البضاعة المطلوبة والعمل على تسويقها أمراً حراً. ويأتى التشريع الخاص بانشاء المكتب ، والاستيراد والتسويق تحت القانون الخاصة بالتجارة ، واعمال الجملة . ومن هنا فان مكاتب البيع تعد من الاعمال التجارية والتى ينبغى تسجيلها مع الحكومة اليابانية . ولابد وأن يقوم هذا المكتب بتسجيل نفسه لدى الجهات الضرائبية حيث أن عليه أن يدفع ضرائب سنوية أو نصف سنوية على ايراداته وفقاً للنظام الضريبى اليابانى .

القوانين الخاصة بالاستيراد فى اليابان :

على الرغم من أن اليابان تسعى الى تحرير عملية إستيراد السلع من القيود الا أن هناك قائمة بالسلع لدى وزارة الصناعة والتجارة الخارجية اليابانية والتي قد تم وضع حصة عليها من حيث الحجم المسموح به من هذه السلع للدخول الى السوق اليابانية . وبصرف النظر عن حجم الحصة الاستيرادية فان كل مستورد لابد وأن يعلن عن رغبته فى الاستيراد لدى أحد بنوك استبدال العملة . ولسوء الحظ فانه بالنسبة لسلعة الاحذية تعد هذه السلع من هذه السلع التى تفرض عليها اليابان حصة استيرادية محددة . وتشعر اليابان أنه لايمكن التغاضى عن مثل هذا القيد نظراً للضعف التى تعانى منه الصناعات الجلدية بصفة عامة فى اليابان ورغبة الحكومة فى تدعيم هذه الصناعة من خلال فرض حصة على ما يتم استيراده من هذه السلع الى اليابان .

نظام الضريبة الجمركية على الواردات باليابان :

يتم التحصيل والاشراف على الضرائب الجمركية بواسطة وزارة المالية اليابانية وذلك من خلال مكتب الضرائب الجمركية . ووفقاً للقانون اليابانى فان قيمة الضريبة تتحدد بناءاً على سعر السلع المستوردة وذلك فى بلدها فى وقت استيرادها وفى الظروف العادية مضافاً اليه تكلفة الشحن ، والتأمينات ، وأى تكلفة اخرى تحدث اثناء عملية نقل وشحن السلع . ويتم تقييم الضريبة على السلع التى يتم شحنها بواسطة الطائرات على أساس وسيلة نقل أخرى غير وسيلة الطيران المستخدمة بالفعل . وبصفة عامة فان

النظام الضريبى (مقدار الضريبة المدفوعة) فى اليابان يتوقف على السعر المكتوب على السلعة.فكلما ارتفع السعر زادت الضريبة الجمركية والعكس صحيح . ومع ارتفاع سعر الين اليابانى فان الضريبة المدفوعة ستكون أقل والتى تخلق مناخاً جيداً لتوريد العديد من السلع الى السوق اليابانية وبصفة خاصة تلك المنتجات ذات العلامة المشهورة والمعروفة . والواقع أن ٣٢٪ من السلع الخاضعة للضريبة الجمركية يتم تحديد قيمة الضرائب عليها بواسطة سعر السلع ذاتها ، ولكن هناك أيضاً بعض السلع والتى يفرض عليها قيمة ثابتة كضريبة جمركية ، وأخرى تكون التعريفة الخاصة بها اما نسبة من السعر أو مبلغ ثابت . ويكون على الفرد القائم على تقييم السلع فى اليابان أن يختار نظاماً واحداً يطبقه على هذه السلع بحيث يتولد اكبر ايراد من التعريفة . ولابد من دفع قيمة الضريبة الجمركية بالعملة اليابانية أيا كانت عملة الدولة المصدرة الى السوق اليابانى . وبالنسبة للاحذية فان قيمة الضرائب المدفوعة عليه تصل الى حوالى ٣٠٪ من السعر مضافاً اليه تكلفة الشحن من دولة المصدر الى السوق اليابانى .

هيكل التوزيع فى اليابان :

يعد هيكل التوزيع فى اليابان (قنوات التوزيع) هيكلاً غير نامياً مقارنة بنفس الهياكل فى الدول الاوروبة أو فى الولايات المتحدة . ويحاول المستورد التغلب على هذا الضعف من خلال الاعتماد على خلق منافذ التوزيع الخاصة به ، أو بالاستعانة ببعض متاجر التوزيع التى يمتلكها بعض المصنعين والذين لايمثلون منافساً للمستورد فى نفس مجال السلعة المستوردة . وتتصف متاجر التجزئة فى اليابان بأنها ذات حجم صغير جداً مما يتطلب أن يقوم المستورد بتنمية عدد اكبر من المتاجر حتى يمكنه تغطية السوق المطلوب . ويعد أسلوب البيع المباشر بين المستورد (المنتج) وبين المستخدم اليابانى أمر غير شائع فى السوق اليابانية . ويعود ذلك الى مشكلة الحجم الصغير للشركات اليابانية ، ولعائق اللغة . ومن أجل ذلك فان اسلوب البيع غير المباشر والذى يوجد فيه شركة تجارة مستقلة كوسيط بين الشركة المنتجة والمستخدم اليابانى هو النمط الشائع فى السوق اليابانية

بشأن السلع المستوردة . والواقع أن اسلوب البيع المباشر هو أمر ممكن اذا قامت الشركة المصدرة باختيار بعض اليابانين للعمل فى مجال البيع والتسويق حتى يمكنهم القيام بالاتصال الفعال مع المستهلك اليابانى . وتسمح الحكومة اليابانية بانشاء فروع للبيع مملوكة بنسبة ١٠٠٪ للاجانب فى مجال تسويق المنتجات بشرط ألا تكون السلع من السلع البترولية ، أو منتجات الجلود (كالاحذية) ، أو السلع الأساسية والضرورية .

وبصفة عامة فان معظم متاجر التوزيع اما أن تكون متاجر جملة أو متاجر تجزئة . وتصل حجم مبيعات متاجر الجملة الى ١٧٣٫٧ تريليون ين يابانى ، وتصل حجم مبيعات متاجر التجزئة الى ٤٠٫٥ تريليون ين .

ومن الظواهر الحديثة فى هيكل التوزيع اليابانى وجود المتاجر ذات الخدمة الذاتية والتى تشبه الى حد كبير فكرة السوبر ماركت ولكنها صغيرة الحجم نسبياً . وتحصل هذه المتاجر على نسبة ١٠٪ من مبيعات التجزئة ، بينما تحصل متاجر التجزئة على نسبة ١٤٪ من المبيعات .

وبصفة عامة يتكون هيكل التوزيع اليابانى من ثلاثة مستويات وهى :

١ - متاجر الجملة ذات الحجم الكبير .
٢ - متاجر نصف الجملة .
٣ - متاجر التجزئة .

موقف شركة ظاظا فى السوق اليابانية :

لأن حجم السوق اليابانى كبير (يعد الثانى فى العالم) ، ولأن المستهلك اليابانى لديه الرغبة فى انفاق جزء من دخله على سلع الموضة فان السيد نبيل محمود مدير البيع بشركة ظاظا يعتقد بأن السوق اليابانى يمثل فرصة كبيرة للشركة . وما يشغل السيد نبيل الان هو هل من اللازم أن تكون السلعة ذات علامة مشهورة ومعروفة حتى يمكن أن تنجح فى سوق اليابان ؟ وهل تستطيع الشركة أن تنفق على الاعلان بحجم كبير جداً حتى

يمكنها تأسيس علاقتها بالسوق اليابانى ؛ويعتقد السيد نبيل محمود أن سلعته جيدة جداً وأن السائحين من اليابان سواء فى مصر أو فى الدول العربية كانوا يبدون اعجابهم بمنتجات الشركة ويقومون دائماً بشرائها . ومن هنا فان مدير المبيعات يعتقد أنه لو استطاعت الشركة أن تقدم أحذية جيدة من حيث الجودة والتصميم للمرأة اليابانية وعند سعر معقول فانها سوف تنجح فى السوق اليابانى نجاحاً باهراً .

وعلى الرغم من وجود حصة على مقدار الاحذية التى يمكن تصديرها الى السوق اليابانية ، وعلى الرغم من ارتفاع التعريفة الجمركية على الاحذية الا أن مدير المبيعات يعتقد أن الصناعة اليابانية للاحذية هى صناعة ضعيفة ورديئة ولذا فان سلعة الشركة هناك سوف تكون مرغوبة جداً . ويرى مدير المبيعات أن على الشركة لو قررت الدخول الى سوق اليابان أن تعمل على غزو سوق الاحذية ذات السعر المتوسط والموجهه الى السيدات حيث أن هذا هو نفس القطاع السوقى الذى لدى الشركة خبره فيه فى السوق المصرى أو العربى .

والمشكلة الأساسية التى تواجه الشركة تتمثل فى دراسة نظام التوزيع حيث أن هذه الاحذية يتم توزيعها بطريقة مباشرة من المصنع الى تجار التجزئة فى مصر والسوق العربية وذلك لأن هذه الاحذية سريعة التقادم نتيجة عنصر الموضة . ولهذا فان السيد نبيل يرى بأنه لو أمكن للشركة تحقيق هذا النظام للتوزيع أيضاً فى السوق اليابانية فان الشركة يمكن أن تنجح ويقترح السيد نبيل أن يقوم هو بمتابعة السوق اليابانى بنفسه على أن يقوم بزيارة السوق اليابانى على الاقل ثلاث أو اربع مرات فى السنة على أن يساعده فى ذلك مترجم (لعدم درايته باللغة اليابانية) تكون له خبرة بمنافذ توزيع التجزئة فى اليابان . ويقترح السيد نبيل أن يتم ذلك فى بداية التعامل مع السوق اليابانى حتى تقبل السلعة فى السوق وتقوم الشركة باختيار وكيل لها من اليابانيين لكى يقوم بهذا العمل بدلاً منه . ويرى السيد نبيل أن البداية ينبغى أن تكون فى التعامل مع مدينة واحدة وهى طوكيو ثم يقوم الوكيل بتوسيع مجال السوق الى المدن الاخرى فيما

بعد . ويعتقد السيد نبيل أن الحذاء فى اليابان يمكن أن يباع عند سعر يتراوح بين ٥٠-٦٠ دولار أمريكى والذى يحقق هامشاً للربح مقداره ٤٠٪ من سعر التجزئة .

والان وفى ضوء هذه المعلومات بماذا تنصح مجلس ادارة الشركة ؟ هل تقوم الشركة بتصدير احذيتها الى السوق اليابانية ؟ وهل هناك احتمال لأن تقوم الشركة ببناء مصنع لها لانتاج احذيتها فى هذا السوق ؟ وما هى التوصيات القصيرة الأجل ، والطويلة الأجل التى يمكن أن تقدمها لمجلس ادارة شركة ظاظا العالمية للاحذية ؟

الحالة ٣

شركة هابى فيس لمنتجات الاطفال

تعد شركة هابى فيس واحدة من اكبر الشركات المنتجة والمسوقة لمنتجات الاطفال فى السوق المصرى والعربى . ولقد تأسست هذه الشركة فى عام ١٩٦١ وذلك بغرض انتاج وتسويق طعام الاطفال المعلب ، وقد اتخذت من مدينة القاهرة مركزاً رئيسياً لمصنعها . ولقد قامت الشركة بعد توسع ميدان اعمالها بانشاء ثلاثة مصانع اضافية فى كل من مدينة العاشر من رمضان ، ومدينة ٦ أكتوبر ، والعامرية .

ولقد تم التنبؤ بأن سوق طعام الاطفال المعلب فى بداية الثمنينات سوف يكون حوالى ٥٢٤ مليون جنيه . وخلال ١٩٨٩ قدرت حصة شركة هابى فيس فى هذا السوق بحوالى ٦٠٪ أما بقية السوق فقد تم اقتسامه بين اكبر شركتان متنافستان وهى شركة الفور إس ، وشركة المتحدين . وتعد شركة الفور إس هى الشركة المسيطرة على مبيعات مدن القناة ، بينما تعد شركة المتحدين هى الشركة المسيطرة على المبيعات فى جنوب مصر . إما منتجات شركة هابى فيس فهى تباع فى كل المدن المصرية من خلال حوالى ٩٥٪ من محلات البقالة والسوبر ماركت .

وتعد المشكلة الاساسية لصناعة وتعليب طعام الاطفال أن الشركات العاملة به لابد وأن تفقد مستهلكيها بعد فترة من السنوات وذلك عندما يكبر الاطفال ويبدأون فى تناول الطعام العادى . ومن هنا فان هذه الشركات لابد وأن تعتمد على معدل المواليد المستقبلة حتى تضمن استمرار السوق . والى جوار هذه المشكلة فان هناك أمران هامان يخص صناعة منتجات طعام الاطفال فى مصر وهما المنافسة والخصائص الديموغرافية للتركيبة السكانية .

١ - عوامل المنافسة : إن الجزء الاساسى من السوق والذى لاتسيطر عليه شركة هابى فيس هو ذلك الجزء الذى استطاعت شركة الفور

إس . والمتحدين السيطرة عليه . ولقد تمكنت شركة الفور إس من السيطرة على سوق مدن القناة بعد أن قامت باستخدام حملة اعلانية ضخمة والتى ركزت فى رسالتها على أن منتجات الشركة لاتحتوى على أى ملح ، أو أى مواد للحفظ ، أو أى مواد صناعية كالالوان ، وأن منتجاتها من الاطعمة هى منتجات طبيعية ١٠٠٪ . ولقد أدت هذه الحملة الى جعل شركة الفور إس هى الشركة رقم ٢ فى سوق طعام الاطفال فى مصر . ولقد قامت كل من شركة هابى فيس ، والمتحدين بتخفيض كمية الملح والسكر المستخدم فى اعداد منتجاتهما من أطعمة الاطفال ولكنهما لم يركزا على ذلك فى حملاتهما الاعلانية .

وحتى قبل قيام شركة الفور إس بهذه الحملة الاعلانية فقد كان هناك اتجاهاً متزايداً من أمهات الاطفال نحو عملية اعداد طعام الاطفال بأنفسهم بعد أن أجمع الاطباء على أن الاطعمة التجارية والتى تباع فى الاسواق لاتحتوى على كل العناصر الغذائية اللازمة لنمو الاطفال . ولقد أظهرت الابحاث التى قامت بها الشركات العاملة فى صناعة أطعمة الاطفال أن اتجاه الامهات ضد الاطعمة المعلبة قد زاد من ٨٪ فى عام ١٩٨٠ الى حوالى ١٥٪ فى عام ١٩٨٤ . كذلك أشارت هذه الابحاث أن مقاومة بعض الامهات لشراء هذه المعلبات يعود الى ارتفاع أسعارها حيث ارتفعت أسعار هذه المعلبات فى عام ١٩٨٤ بحوالى ١٠٪ عن أسعارها فى عام ١٩٨٠ .

ويعد السعر عنصراً رئيسياً للمنافسة فى سوق أطعمة الاطفال المعلبة . ولقد مرت هذه الصناعة بحربين من حروب الاسعار فقد بدأت الحرب الأولى بواسطة منافسى شركة هابى فيس بعد أن قاموا بتخفيض اسعار منتجاتهم بنسبة ٨٪ عام ١٩٧١ . ولقد اهتمت شركة هابى فيس بهذه الحرب نظراً لأن تكاليف الانتاج بها خلال هذه الفترة كانت تتجه نحو الزيادة والذى ترتب عليه انخفاض حجم الربح المحقق . أما حرب الأسعار الثانية فقد بدأت فى عام ١٩٧٣ والتى استمرت لمدة ثلاث سنوات . وللمرة الثانية فقد بدأت هذه الحرب أيضاً عندما قام المنافسون بتخفيض أسعارهم بنسبة ٥٪ وذلك حتى يحصلوا على نسبة اكبر من السوق الذى كان يتجه ناحية الانخفاض فى حجمه الكلى . فنظراً لان المنافسون لايحصلون على حصة كبيرة فى السوق

فقد قرروا تخفيض أسعارهم بهذه النسبة حتى يمكنهم إجتذاب مستهلكين جدد لشراء منتجاتهم . ولقد ترتب على هذا التخفيض أن انخفضت حصة شركة هابى فيس فى الاسواق من ٦٠٪ الى ٤٥٪ فقط . ونتيجة لذلك فقد اضطرت الشركة الى تخفيض أسعارها عن طريق تخفيض هامش الربح الذى يمكن أن تحققه فى كل وحدة إلى ١٠ قروش بدلاً من ١٥ قرشاً . ولقد ساعد على تفاقم الموقف خلال هذه الحرب ارتفاع تكلفة المواد الأولية اللازمة لاعداد الطعام وبصفة خاصة أسعار اللحوم . ولقد كانت النتيجة النهائية لهذه الحرب أن أصيبت كل الشركات العاملة فى هذه الصناعة (صناعة طعام الاطفال المعلب) باضرار بالغة . بل أن بعض الشركات الصغيرة التى كانت تحصل على ١٪ - ٣٪ من السوق قد اضطرت الى الخروج من الصناعة ولم تحقق أى شركة من الشركات الكبرى ارباحاً خلال هذه الحرب ماعدا شركة هابى فيس نظراً لحجم السوق الذى تتعامل فيه ، ولأنها تقوم ببيع نفس المنتجات فى بعض الاسواق العربية .

٢ - **العوامل الديموغرافية** : تعد العوامل الديموغرافية وبالذات معدل المواليد من أهم العوامل المؤثرة على استمرار ونمو الشركات العاملة فى ميدان صناعة أطعمة الاطفال المعلبة . واذا كان معدل المواليد يؤثر على العديد من الصناعات فانه يعد بالغ الأهمية عندما تكون الاطفال هى محور الأعمال الخاصة بالشركة . وطبقاً للتقديرات الاحصائية التى يصدرها الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء فن هذا السوق قد اتجه الى الانخفاض فى اعوام ١٩٨٠ ، ١٩٨١ ، ١٩٨٢ ، ١٩٨٣ ، كما أنه اتجه الى الزيادة المحدودة جداً فى عام ١٩٨٤ ثم عاود الاتجاه نحو الانخفاض بعد ذلك . ويعبر الجدول رقم (١) عن نسبة المواليد خلال أعوام ١٩٦٠ وحتى ١٩٨٧ .

ويدل هذا الجدول على أن سوق أطعمة الاطفال المعلبة يتصف إما بالاتجاه نحو الانخفاض أو بالاستقرار مع عدم وجود زيادة كبيرة فيه . ومثل ذلك السوق لايمكن أن يوصف بأنه سوق نامى . ومن ثم فان احتمالات النمو والتوسع للشركات العاملة في هذه الصناعة هى احتمالات محدودة جداً . بل على العكس من ذلك تتوقع الشركات العاملة فى هذه الصناعة أن عدد

ونسبة المواليد الجدد سوف تتجه الى الانخفاض وذلك نتيجة الحملة القومية الشرسة والتى تأخذها الدولة بشأن تنظيم الاسرة وتقييد عدد المواليد لكل أسرة . وتتوقع الشركات العاملة فى هذه الصناعة أن تظهر نتائج هذه الحملة خلال فترة التسعينات القادمة . وترى هذه الشركات أن هناك عوامل أخرى قد تدعو الأسر الجديدة الى تقييد عدد مواليدها ومن أهمها بطبيعة الحال دخول هذه الاسر والتى تتجه الى الانخفاض بفعل عامل التضخم فى الاسعار . ومثل هذه التوقعات قد دفعت شركة هابى فيس الى اتخاذ بعض الاستراتيجيات الهامة بالتنويع خارج هذا السوق حتى يمكنها النمو والاستمرار فى السوق .

السنة	معدل المواليد ٪
١٩٦٠	٤٢٫٩
١٩٦٦	٤٠٫٩
١٩٧٦	٣٦٫٦
١٩٧٧	٣٧٫٥
١٩٧٨	٣٧٫٤
١٩٧٩	٤٠٫٢
١٩٨٠	٣٧٫٥
١٩٨١	٣٧٫٠
١٩٨٢	٣٦٫٢
١٩٨٣	٣٦٫٨
١٩٨٤	٣٨٫٦
١٩٨٥	٣٧٫٥
١٩٨٦	٣٧٫٦
١٩٨٧	٣٦٫٨

جدول (١) يوضح معدل المواليد كنسبة مئوية من اجمالى السكان

المصدر : الكتاب الاحصائى السنوى ، يونيو ١٩٨٨ ، ص٣٦ .

مجهودات التنويع بشركة هابى فيس : مع عدم زيادة رقعة السوق نتيجة اتجاه معدل المواليد نحو الانخفاض أو الاستقرار النسبى شعرت شركة هابى فيس أنها لابد وأن تقوم بالتنويع فى انشطتها اذا ارادت أن تحقق النمو والاستمرار فى الاسواق . ومع الرسالة الرئيسية لشركة هابى وهى « الاطفال هم ميدان أعمالنا » فقد قررت الشركة أن يدور هذا التنويع فى مجال خدمة الاطفال عن طريق تقديم بعض المنتجات الأخرى لهم الى جوار الأطعمة المعلبة . ولتسهيل عملية اتخاذ قرارات التنويع فقد قامت الشركة بتكوين لجنة للنظر فى هذه القرارات والتى أطلق عليها اسم « مجموعة قرارات الاستثمار » وذلك فى عام ١٩٨٠ . ولقد كانت هذه المجموعة تقوم بالاجتماع كل يوم سبت من كل اسبوع وذلك بغرض اقتراح ، أو غربلة بعض الافكار الجديدة ، أو تقديم مشروعات جديدة للاستثمار ترى أنها ذات مستقبل معقول الى لجنة التخطيط بالشركة . ولقد تم الغاء هذه المجموعة وتم وقف عملها فى عام ١٩٨٢ . ولقد ترتب على افكار هذه المجموعة أن قامت الشركة بالتنويع فى انشطتها ودخولها ميدان الاعمال فى عدة انشطة والتى أدت الى انشاء المصانع الجديدة فى المناطق العمرانية الجديدة . وفيما يلى أهم الانشطة التى دخلت اليها الشركة وبدأت فى تقديم منتجاتها الى الاسواق منذ عام ١٩٨٣ .

١ - **بعض المنتجات الخاصة :** تمشياً مع رسالة الشركة فقد قررت أن تقوم بتقديم بعض المنتجات الأخرى للاطفال والتى قد تباع الى الاطفال الذين يستخدمون الطعام العادى بدلاً من أطعمة الأطفال . وتعود الفكرة الرئيسية فى هذا التنويع الى محاولة الشركة للتعامل مع الطفل لمدة أطول بدلاً من التعامل معه خلال الفترة التى يتناول فيها الاطعمة الخاصة فقط . ويضمن ذلك للشركة استمرار هذا السوق ومحاولتها لجذب مستهلكين جدد فى نفس الوقت . ولقد احتوى خط المنتجات الخاصة على حوالى ٤٠ منتجاً جديداً والذى تم توزيعه فى أكثر من ٥٠٠٠ متجر من متاجر التوزيع فى كل انحاء القطر المصرى . ولقد قامت الشركة بحماية هذه المنتجات من خلال استصدار براءات اختراع لها والذي يضمن لها سوق هذه المنتجات لمدة ١٠ سنوات . كذلك تلقى هذه المنتجات قبولاً فى السوق نظراً لبيعها تحت نفس

علامة واسم الشركة المميز فى الاسواق .

ولقد كانت بداية هذا النوع من التنويع عندما قامت الشركة بالدخول الى عالم ملابس الاطفال وذلك بانتاجها وتسويقها بنطلون الاطفال المصنوع من المشمع . ولقد استطاعت الشركة الحصول على كل سوق هذا المنتج خلال نهاية الثمنينات . والى جوار هذا البنطلون فقد قامت الشركة بانتاج العديد من ملابس الاطفال منهما قمصان الاطفال ، وبنطلون تدريب الاطفال على عادة الذهاب الى المرحاض ، والجوارب . ولقد قامت الشركه بالتوسع فى هذا الخط وذلك بتقديم بعض الاحذية الخفيفة والتى تم تقديمها الى الاطفال فى سن الحضانات والمرحلة المدرسية الأولى وذلك فى ستة أشكال مختلفة . ولقد كانت هذه الاحذية الخفيفة جزء من خط منتجات أحذية كامل قامت الشركة بتقديمه والذى يشمل الاحذية العادية ، والجوارب ، والاحذية ذات الرقبة العالية (بوت) ، وبعض شباشب الاطفال المرحة والتى تحتوى على أشكال من بعض مشاهير الرسوم المتحركة مثل ميكى ماوس أو بلوتو ، ودونالد دك ... وغيرها .

والى جوار صناعة ملابس الاطفال فقد قامت الشركة بالدخول الى ميدان صناعة الأجهزة التى تزود حجرات الاطفال بالرطوبة أو الاحتفاظ بها وذلك للاطفال الذين يواجهون بعض المشاكل الصحية الصدرية والخاصة بالقدرة على التنفس (مثل الاصابة بالازما أو الربو أو بعض أمراض الحساسية الصدرية) وكذلك تم اضافة منتج شنط الاطفال التى يمكن حملها بواسطة الأم لوضع مستلزمات الطفل بداخلها أثناء خروجها والذهاب لأى مكان خارج المنزل . كذلك تم اضافة مجموعة من المنتجات الخاصة برعاية الطفل صحياً مثل فوط النظافة الصحية ، والفوط المعطرة وغيرها مثل وبعض المطهرات والأدوية الصحية للاطفال .

ولقد تم مؤخراً فى عام ١٩٨٧ انتاج مجموعة من الملابس الداخلية للاطفال والتى تباع تحت نفس العلامة التجارية لشركة هابى فيس . واخيراً فقد قامت الشركة باضافة خط منتجات جديد يقوم بانتاج بعض الالعاب للاطفال وهى عباره عن اشكال لبعض الحيوانات والتى يتم حشوها من الداخل ببعض الالياف الصناعية .

٢ - **التأمين الصحى والتأمين على الحياة** : الى جوار المنتجات السابقة فقد دخلت الشركة الى ميدان اعمال التأمين الصحى والتأمين على حياة الاطفال . ووفقاً لسياسة الشركة فانها تقوم بتزويد أولياء أمور الاطفال ببعض بوالص التأمين على حياتهم ، أو ببعض البوالص التى تغطى نفقات العمليات الجراحية ، وتكاليف الاقامة فى المستشفيات للاطفال . ولقد كانت بداية النشاط فى عام ١٩٨٣ والذى حقق خسارة كبيرة مقدارها ...ر٨٥٨ فى سنة ١٩٨٣ ، ومبلغ ...ر٩٤٥ جنيه فى عام ١٩٨٤ . وقد دعى ذلك الشركة الى تغيير الافراد المسئولين عن ادارة هذا النشاط ووضع مجموعة من الرقابة عليه والذى ادى الى ظهور ربح مقداره ...ر١٠٩ جنيه فى عام ١٩٨٦ ، ومقدار ...ر١٤٩ جنيه فى عام ١٩٨٧ . ولقد وصل حجم أعمال التأمين بالشركة فى عام ١٩٨٨ نحو نصف مليون جنيه .

٣ - **مراكز رعاية الاطفال** : لقد قامت الشركة بافتتاح عدد من مراكز رعاية الاطفال (حضانات) فى عدة مدن منها القاهرة والاسماعيلية ، وبورسعيد ، وطنطا ، والاسكندرية . ولقد بلغ عدد هذه المراكز فى عام ١٩٨٨ نحو ٣٤ مركزاً موزعين فى هذه المدن وغيرها . والواقع أن ادارة هذه المراكز تواجه مشكلة كبيرة حيث أن الشركة لم تستطع أن تحقق ارباحاً حتى الآن من وراء استثمارها فى هذه المراكز . وتعتقد الادارة أن الفترة السابقة بما صاحبها من خسارة أنها تمثل فترة اختبار للسوق وأنه لابد من استمرار فى هذا النشاط حتى تتمكن من جنى ثمار ما انفقته فى هذا السوق .

٤ - **سوق البالغين** : لقد حاولت الشركة منذ عام ١٩٨٥ أن تدخل الى سوق البالغين والتعامل معها من خلال تقديم عدد من المنتجات . وتتمثل هذه المنتجات فى تقديم بعض الحلويات ، والفواكه المعلبه ، والكريمة التى توضع على وجة التورتات والكيك . ولقد أطلق على هذا الخط من المنتجات اسم خط «الحلويات» . وبطبيعة الحال تواجة الشركة منافسة عميقة فى هذا السوق والتي تعود الى أمرين . أولهما أن الصورة الذهنية للشركة قد ارتبطت بتقديم منتجات الاطفال . وثانيهما أن خبرتها فى تسويق هذه

المنتجات هى خبرة لازالت محدودة اذا ما قورنت بخبرة الشركات التى توجد أصلاً لخدمة هذا القطاع السوقى . ولقد قامت الشركة بمحاولة التغلب على المشكلة الأولى بتبنى حملة اعلانية ضخمة ومكثفه تدور آساسا حول رساله رئيسيه وهى « أعد اكتشاف هابى فيس » . ولقد كان هدف هذه الحمله هو تغيير اعتقادات المستهلكين بأن الشركة تتعامل فقط مع منتجات الاطفال.

وفى عام ١٩٨٧ قامت الشركة بمحاولة أخرى للدخول الى أسواق البالغين من خلال التعامل مع قطاع واحد منهم وهو قطاع العزاب ، وذلك من خلال تقديم مجموعة من المنتجات تحت اسم « العزاب ».ولقد وصل هذا القطاع من حيث الحجم فى عام ١٩٨٦ الى حوالى ٣ر٣٥٪ من الذكور ، وحوالى ١ر٢٩٪ من الاناث هذا مع العلم بأن عدد الذكور فى نفس السنة قد وصل الى حوالى ٣ر٦ مليون ، بينما يبلغ عدد الاناث ٨ر٦مليون . ولقد قامت الشركة ببعض بحوث السوق فى عام ١٩٨٨ وذلك للوقوف على رأى المستهلك فى هذه المنتجات . ولقد أوضحت الدراسة أن السوق لم يتقبل هذا الخط من المنتجات ولذا قررت الشركة التخلص منه فى منتصف عام ١٩٨٩ .

بعض السياسات الخاصة بالشركة :

١ - **نظام التوزيع** : تاريخياً اتبعت شركة هابى فيس سياسة توزيع أطعمة الاطفال من خلال بعض متاجر البقالة الكبرى ، وبعض الصيدليات ، وبعض متاجر السوبر ماركت والمنتشرة فى جميع انحاء القطر العربى . وعندما أضافة الشركة منتجات الأطفال الأخرى فقد قامت بتوزيعها عن طريق بعض الصيدليات التى كانت تبيع طعام الاطفال ، وذلك الى جوار متاجر السوبر ماركت . ولقد كانت الرغبة الاساسية للشركة هى أن تعمل على خلق مراكز لمنتجات الاطفال فى كل منفذ من هذه المنافذ . وفى خلال الفترة الأخيرة قامت الشركة باضافة عدد من منافذ التوزيع الأخرى فى محاولة منها لاختراق السوق بدرجة أكبر . ومن أهم هذه المنافذ متاجر الخصم، ومتاجر الاقسام ، وبعض المتاجر الخاصة بملابس الاطفال . ولقد تم تعديل الهيكل التنظيمى للشركة بحيث تم خلق وحدتين للتوزيع فى هذا

الهيكل بحيث تشرف الوحدة الأولى على توزيع منتجات الأطعمة ، والأخرى تشرف على متابعة منافذ التوزيع لبقية المنتجات .

٢ - **الترويج** : تركز الشركة فى ترويجها على مجموعتين أساسيتين وهما الأمهات ، وأطباء الأطفال . وتحاول الشركة الوصول الى قطاع الأمهات من خلال الاعلان فى بعض المجلات المتخصصة للسيدات ، ومن خلال الاعلانات المباشرة بالبريد . كذلك تعتمد على الاعلانات من خلال الافراد انفسهم وذلك بالنسبة للامهات اللاتى قمن باستخدام منتجات الشركة . والواقع أن الترويج بالبريد المباشر يعد أهم عنصر فى المزيج الترويجى للشركة حيث تحصل الشركة على اسماء وعناوين المواليد الجدد من المستشفيات وتقوم بإرسال مواد الترويج الى أمهاتهم مباشرة . ومن المواد المستخدمة فى الترويج كتيبات تشرح كيف يمكن العناية بالطفل وقائمة تحوى أسماء منتجات الشركة واستخدمات كل واحد منها ، وكوبونات لتخفيض السعر عند القيام بالشراء . ولقد تم تقدير معدل استخدام هذه الكوبونات بحوالى ٢. ٪ فى المتوسط .

أما الترويج لاطباء الاطفال فهو يأخذ شكل أخر حيث تعتمد الشركة فى هذا العمل على بعض مندوبى الدعاية والذين يقومون بزيارة المستشفيات والعيادات الخاصة باطباء الاطفال وذلك بغرض الترويج لمنتجات الشركة مع اعطاء بعض العينات المجانية لهذه المنتجات .

وفى محاولة من الشركة لتماشى الحملات الاعلانية مع استراتيجية التنويع التى قامت باتباعها فقد قامت لشركة باختصار شعار الحملة الاعلانية الى شعار « الاطفال هم ميدان اعمالنا » وذلك بدلاً من الشعار الذى استخدم لعشرات السنين والذى كان يقول « الاطفال هم ميدان اعمالنا .... فقط هم ميدان اعمالنا الوحيد » .

٣ - **المبيعات فى السوق العربى** : لقد قامت الشركة بالدخول فى اسواق بعض الدول العربية فى عام ١٩٧٨ . ولقد كانت مبيعات الشركة فى هذا السوق فى بداية الثمنينات حوالى ٧٪ فقط من مبيعاتها الكلية . ولقد قفزت هذه المبيعات فى نهاية الثمنينات الى حوالى ١٦٪ من المبيعات

الكلية للشركة . وتمثل منتجات أطعمة الاطفال المعلبة النسبة الغالبة فى مبيعات الشركة فى هذه السواق العربية .

٤ - **التمويل** : بعد أن كانت المبيعات والارباح تحقق معدلاً عالياً فقد واجهت الشركة انخفاضاً شديداً فى حجم مبيعاتها وارباحها فى اعوام ١٩٧٣ ، ١٩٧٤ ، ١٩٧٥ . ويعود ذلك التدهور الى عدة عوامل معاً منها انحفاض معدل المواليد ، وارتفاع تكلفة المواد الأولية لصنع أطعمة الاطفال ، ووجود حرب الأسعار خلال هذه الفترة . ولقد تمكنت الشركة من التغلب على هذه الظاهرة خلال السنوات التى تلت هذه الفترة - فيما عدا سنة واحدة . ويعبر الجدول رقم (٢) ، والجدول رقم (٣) عن البيانات الخاصة بحساب الدخل ، والميزانية للشركة خلال عدد من السنوات .

البند (بالآلاف)	١٩٨٤	١٩٨٥	١٩٨٦	١٩٨٧	١٩٨٨
صافى المبيعات	٣٧٢ر٤١٨	٤٠٤ر٥٩٨	٤٤٣ر٠٧٨	٤٩٩ر٠١٦	٦٠١ر٩٨٦
الدخل من عناصر أخرى	١ر٦٥١	٢ر٢٦٥	٢ر٣٤٤	٢ر٤٢٥	٢ر٥٢١
اجمالى الدخل	٢٧٤ر٠٦٩	٤٠٦ر٨٦٣	٤٤٥ر٤٢٢	٥٠١ر٤٤١	٦٠٤ر٥٠٧
تكلفة المبيعات	٢٣٦ر٤٠٩	٢٦٣ر٥٦٩	٢٩١ر٨٧٠	٣٣٦ر٤٥٧	٤١٨ر٣٤٨
نفقات إدارية وبيعية	٩٠ر٢٥٨	٩٥ر٥٠٧	١٠٤ر٨٩٥	١١٠ر٧٤٠	١٢٦ر١٣٠
الفوائد المدفوعة	٢ر١٣٢	٢ر٢١٢	٢ر٦٤٧	٣ر٩٨٢	٦ر٢٩١
ضرائب الدخل	٢٢ر٢٨١	٢٢ر٦١١	٢٢ر٠٣٣	٢٢ر٧٩٨	٢٤ر٢٥٤
خسارة نتيجة تبادل بعض العملات	—	١ر٠٦٠	—	—	—
اجمالى التكاليف	٣٥١ر١٨٠	٣٨٤ر٩٥٩	٤٢١ر٤٤٥	٤٧٣ر٩٧٧	٥٧٥ر٠٢٣
صافى الربح	٢٢ر٨٨٩	٢١ر٩٠٤	٢٣ر٩٧٧	٢٧ر٤٦٤	٢٩ر٤٨٤

جدول رقم (٢) يوضح قائمة الدخل للشركة خلال الأعوام ١٩٨٤ - ١٩٨٨

البند (بالآف الجنيهات)	١٩٨٤	١٩٨٥	١٩٨٦	١٩٨٧	١٩٨٨
الأصول :					
النقدية	٣ر٠٤٥	١ر٥٥٨	٢ر٣٦٦	٣ر٢٥٤	٧ر١٠٥
أوراق مالية	١٥ر٥٢٢	١١ر٩٨٧	٩ر٨٧٣	٣ر٤٧٥	٤ر٤٨٤
أوراق قبض	٣٠ر٢٣٣	٣٥ر٨١٥	٤٢ر٩١٤	٥٣ر٦٢٢	٦٥ر٧٣٣
المخزون من المنتجات النهائية	٤٣ر٩٨٤	٤٩ر٣٢٠	٤٩ر٧١٣	٥٩ر٤٧٥	٦٢ر٩٤٠
المخزون من المواد الخام والاجزاء تحت الصنع	٢٤ر٨٤٤	٣٠ر٧٧٩	٣٣ر٣٩٠	٤٢ر٥٧١	٤٠ر٠٩٦
اجمالى الأصول العاملة	١١٧ر٦٢٨	١٢٩ر٤٥٩	١٣٥ر٢٥٦	١٦٢ر٤٣٧	١٨٠ر٣٥٨
صافى الأصول الثابتة	٨٦ر١٢٤	٩٧ر٢٣٧	١٠٩ر١٨٨	١٢١ر٨٠٩	١٦٤ر٢٨٨
براءات الاختراع والأصول الغير منظورة	٤٠٦	٤٣١	٣٢٤	٢٣٨	٨ر١٤٩
اجمالى الأصول	٢٠٤ر١٥٨	٢٢٧ر١٢٧	٢٤٤ر٧٦٨	٢٨٤ر٤٨٤	٣٥٢ر٧٩٥
الخصوم ورأس المال :					
أوراق الدفع	٢٨ر٧٩٨	٤٢ر٤٨٥	٤٥ر٥١٤	٦٤ر٣٠٥	٩٥ر٦٤٢
ضريبة الدخل	٦ر٨٧٥	٤ر٨٦٠	٣ر٣٦٨	٤ر١٣٩	٥ر٤٩٢
اجمالى الخصوم الحالية	٣٥ر٦٧٣	٤٧ر٣٤٥	٤٨ر٨٨٢	٦٨ر٤٤٤	١٠١ر١٣٤
الديون طويلة الأجل	١٧ر٣٦٠	١٥ر٧٢٨	١٨ر١١٢	٢١ر٩٩٤	١٩ر٩٩٠
ائتمان مؤجل	٦ر٥٥٦	٧ر٥١١	٨ر١٩٩	٨ر٨٤٠	١٠ر٤١١
قيمة الاسهم العادية (٥ر٢ للسهم)	٢١ر٢٣٥	٢١ر٢٣٥	٢١ر٢٣٥	٢١ر٢٣٥	٢٢ر٩٨٠
ارباح محتجزة لاعادة الاستثمار	٣١ر١٣٣	٤٣ر٠٩٠	٥٥ر٤٦٨	٧٠ر٤٩٣	١٠٤ر٥٦٧
صافى رأس المال المملوك	٩٢ر٢٠١	٩٢ر٢١٨	٩٢ر٨٧٢	٩٣ر٤٧٨	٩٣ر٧١٣
اجمالى الخصوم	٢٠٤ر١٥٨	٢٢٧ر١٢٧	٢٤٤ر٧٦٨	٢٨٤ر٤٨٤	٣٥٢ر٧٩٥

جدول رقم (٣) يوضح الميزانية العمومية للشركة للأعوام ١٩٨٤ - ١٩٨٨

والواقع فان الشركة تعتمد اعتماداً كلياً فى ايراداتها على المبيعات الخاصة بالاطعمة كقطاع ، والمبيعات التى تأتى من قطاع المنتجات الخاصة مع المنتجات الأخرى كقطاع آخر (أى كل المنتجات عدا الاطعمة) . ويوضح الجدول رقم (٤) نسبة المبيعات فى كل قطاع منذ عام ١٩٨٣ وحتى عام ١٩٨٨ . وينبغى أن تعرف أن التقرير الخاص بالمبيعات قد أعزى الزيادة فى المبيعات فى عام ٨٥، ٨٦ الى الزيادة فى أسعار المنتجات الخاصة بالاطعمة ، وليس الى الزيادة فى حجم المبيعات ذاتها .

السنة	مبيعات الأطعمة (بالألف)	مبيعات المنتجات الخاصة والخدمات(بالألف)	المبيعات الكلية (بالألف)
١٩٨٣	٢٨٣٫٥١٢	٤٤٫٦٢٧	٣٢٨٫١٣٩
١٩٨٤	٣١٤٫٦٩٣	٥٧٫٧٢٥	٣٢٧٫٤١٨
١٩٨٥	٣٣٥٫٤١٢	٦٩٫١٨٦	٤٠٤٫٤٩٨
١٩٨٦	٣٦٤٫٢١٠	٧٨٫٨٦٨	٤٤٣٫٠٧٨
١٩٨٧	٤٠٤٫٢٠٣	٩٤٫٨١٢	٤٩٩٫٠١٦
١٩٨٨	٤٣٥٫٨٣٨	١٠٨٫٠٨٤	٥٤٣٫٩٢٢

جدول رقم (٤) يوضح حجم مبيعات قطاعى الاطعمة والمنتجات الخاصة والخدمات للشركة خلال ٨٣ - ٨٨ .

٥ - **البحوث والتنمية** : إن قسم البحوث والتنمية يوجد لدى الشركة فى مركزها الرئيسى بالقاهرة . وتتركز البحوث التى تقوم بها الشركة على محاولة اكتشاف منتجات جديدة ، وتكوين جديد للمنتجات وبالذات فى مجال منتجات الاطعمة للاطفال والكبار ، وكذلك اكتشاف بعض العمليات الصناعية الأفضل ، وطرق جديدة للاستخدام الأفضل للمواد الأولية . وتحاول الشركة تجميع أراء اطباء الاطفال حتى يمكن أن توفر فى منتجاتها للاطفال كل القيم الغذائية التى يذكرها هؤلاء الاطباء . ويوجد لدى وحدة البحوث معامل خاصة تستخدم فى تحليل منتجات الشركة من أطعمة الاطفال والتى تستخدم فى اختبار ما تحتويه على قيم وعناصر غذائية . ومن أشهر نتائج البحوث فى هذا المجال التوقف عن أضافة أى

ملح الى طعام الاطفال ، وكذلك تخفيض كمية السكر التى توضع فى أطعمتهم . كذلك يقوم قسم البحوث بدراسات مستمرة فى مجالى زراعة المحاصيل الزراعية (من الخضروات والفواكه) ، وكذلك على عمليات التعبئة والتغليف للمنتجات النهائية للاطعمة .

والمطلوب بعد قراءة الحالة قراءة جيدة أن تحدد ما يلى :.

١ - ما هى التهديدات ، أو الفرص المتاحة أمام هذه الشركة ، وما هى جوانب القوة أو الضعف فى ادائها ؟

٢ - ما هى نسب السيولة ، والربحية ، والنشاط ، والرفع المالى ؟ وهل تتناسب هذه النسب مع رغبة الشركة فى النمو والتوسع ؟

٣ - هل توافق على استراتيجيات التنويع التى اتبعتها الشركة من عدمه ؟ وهل تعتقد أنه من الأفضل للشركة أن تعيد النظر فى صياغة رسالتها ، واغراضها ، وأهدافها ؟

الحالة ٤٠.

سلسة الفنادق العالمية هوليداى إنز [1]

تعد شركة هوليداى إنز العالمية من أكبر شركات الاستضافة فى العالم . وتعمل هذه الشركة فى ثلاثة مجالات أعمال مختلفة وهى نشاط الفندقة ، وصالات المقامرة ، والمطاعم . ويقع المركز الرئيسى لهذه الشركة العالمية فى مدينة ممفيس بولاية تينيس بالولايات المتحدة الامريكية . وفى منتصف عام ١٩٨٣ كان توزيع الدخل الذى تحصل عليه الشركة موزعاً وفقاً للانشطة الثلاثة التى تعمل بها كما يلى :

١ - ٦٤٫٦ ٪ من الدخل يأتى من نشـاط الفندقة .
٢ - ٣٢٫٩ ٪ من الدخل يأتى من صالات المقامرة .
٣ - ١ ٪ من الدخل يأتى من نشاط المطاعم .
٤ - ١٫٥ ٪ من الدخل يأتى من مصادر أخرى .

ولقد بلغ حجم المبيعات فى منتصف هذا العام ١٫٥ بليون دولار أمريكى والذى يحقق دخلاً صافياً مقداره ١٢٣ مليون دولاراً .

ويتضمن نظام الفندقة التابع للشركة ١٧٤٤ فندقاً والتى تحتوى على ٣١٢٣.٢ حجرة موزعة على ٥٣ دولة فى العالم كله . وتحقق هذه الفنادق فى المتوسط دخلاً سنوياً اجمالياً مقداره ٤ بليون دولار . ويتكون هذا النظام الفندقى من مجموعة مملوكة للشركة بالكامل ، ومجموعة أخرى من الفنادق التى تشارك الشركة فى ملكيتها مع بعض مواطنى الدول الاجنبيه التى توجد بها هذه الفنادق من خلال استخدام نظامى التراخيص ، وحق الامتياز Franchise . وتبلغ نسبة المجموعة الأخيرة من الفنادق الى مجموع الفنادق التابعة للشركة حوالى ٨٦٪ ، والتى تمثل حوالى ٨١٪ من مجموع

---

(١) المصدر : بتصرف من

Sharplin , A., Strategic Management , N.Y. : McGraw - Hill Book Company , 1985 , pp 352 - 351 .

الحجرات والتى تدر عائداً سنوياً للشركة مقداره ٦٪ فقط من دخلها السنوى .

ويقوم الشخص الذى يمنح الامتياز بدفع ٣٠٠ دولاراً لكل حجرة سنوياً بالأضافة الى نسبة مقدارها ٤٪ من الدخل الاجمالى للحجرة فى السنة كحق ملكية علاوة على نسبة مقدارها ٢٪ من نفس الدخل للحجرة كمصاريف تسويقية وخدمات الحجز . ويعد نظام الحجز الخاص بالشركة من أكبر وأكفأ نظم الحجز فى صناعة الفنادق .

وفى عام ١٩٨٢ انخفضت نسبة النزلاء بالفنادق دون القيام بحجز مقدم الى حوالى ٣٪ من مجموع النزلاء بعد أن كانت هذه النسبة تصل الى ٩٥٪ فى فترة الخمسينات . ولقد كانت سياسة الشركة فى اختيار مواقع الفنادق هى بنائها بالقرب من الطرق الرئيسية والحيوية للمدن ، وبصفة خاصة الطرق السريعة التى تربط بين المدن.ولكن فى عام ١٩٨١ بدأت الشركة فى التخلى عن هذه السياسة والاتجاه نحو اقامة فنادقها الجديدة بالقرب من المطارات ، أو التجمعات الصناعية ، أو حتى داخل المدن ذاتها .

ويمثل النزلاء المسافرون من منطقة الى أخرى حوالى ٦٠٪ من مجموع النزلاء الذين يشغلون حجرات الفنادق التابعة للشركة . ولهذا السبب فقد قامت الشركة ببناء سلسلتين جديدتين من الفنادق والتى أعدت خصيصاً للنزلاء المسافرون من رجال الأعمال والذين ينتمون الى الطبقة العليا فى المجتمعات .

ويمثل السلسلة الأولى من هذه الفنادق تلك السلسلة التى أطلق عليها اسم كراون بلازا» والتى تقدم عشاءً فاخراً للنزلاء بها ، وتقدم الصحف اليومية للنزلاء فى حجراتهم ، وكذلك تقوم بتقديم افطاراً متكاملاً لنزلائها، مع الخدمة المستمرة لمدة ٢٤ ساعة يومياً . كما تقدم هذه الفنادق خدمة تقديم بعض الافلام الخاصة المجانية للنزلاء فى حجراتهم والتى يتم فيها عرض أحدث الافلام السينمائية والتى لاتزال تعرض فى دور العرض السينمائى . ويقوم النزيل فى هذه السلسلة بدفع معدل أعلى من ذلك الذى يدفع فى بقية الفنادق التابعة للشركة وذلك بمعدل يتراوح بين ١٥ الى ٢٠

دولاراً فى الليلة الواحدة . وحيث أن متوسط تكلفة الليلة الواحدة فى الفنادق الأخرى يبلغ ٤٤ دولاراً لليلة الواحدة فان النزيل فى سلسلة كروان بلازا يقوم بدفع تكلفة تتراوح بين ٥٩ الى ٦٤ دولاراً فى الليلة . وتقع فنادق هذه السلسلة فى بعض مدن الولايات المتحدة الامريكية والتى من أشهرها ميرلاند ، وسان فرانسيسكو ، وميامى ، ودالاس . وتنوى الشركة افتتاح أربعة فنادق أخرى تابعة لهذه السلسلة فى مدن ستانفورد ، وهيوستن ، ونيو أورليانز فى نهاية عام ١٩٩٠ .

أما مجموعة السلسلة الثانية من الفنادق فقد أطلق عليها اسم « إمباسى سويت » والتى تم انشاؤها بغرض التعامل مع رجال الأعمال الذين يسافرون بصورة دائمة والذين يقضون عادة فى الفندق الواحد حوالى ٣ أو ٤ ليالى على الأقل بدلاً من النوع الأول الذى يقضى فى المتوسط حوالى ليلة الى ليلتين فقط فى الفندق . ونظراً لأن النوع الثانى من السلسلة يخدم هؤلاء الذين يمكثون فترة أطول فى الفندق فقد أعدت لهم بعض الخدمات الخاصة والتى يكون النزلاء على استعداد لشرائها . فقد أعدت حجرات هذه السلسلة من الفنادق على شكل سويت والتى تتكون من حجرة معيشة منفصلة مع وجود حجرة نوم واحدة معها أو حجرتان . وقد زودت حجرة المعيشة ببار يحتوى على بعض المشروبات الخفيفة للنزلاء ، وتنوى الشركة التوسع فى هذا النوع من الفنادق خلال الخمس سنوات القادمة .

وفى ديسمبر عام ١٩٨٣ أعلنت الشركة أنها بصدد انشاء سلسلة اقتصادية من الفنادق والتى أطلق عليها اسم سلسلة فنادق « هاميتون إن » ولقد تم التخطيط لهذه السلسلة بحيث تحتوى على ٣٠٠ فندقاً بعضها مملوك للشركة بالكامل ، وبعضها الآخر يتم انشاؤها عن طريق منح بعض المستثمرين تراخيص الانشاء وذلك فى مدة لاتتجاوز ٥ سنوات . ويبلغ متوسط تكلفة الليلة الواحدة للنزيل فى هذه الفنادق حوالى ٢٥ دولاراً . وسوف تحتوى هذه الفنادق على حجرات خاصة للمدخنين ، وحجرات أخرى لغير المدخنين ، كما ستقدم هذه الفنادق خدمة التليفزيون الملون مجاناً ، مع وجود خدمة تليفون محلية فقط داخل الحجرات ، وافطار كامل

وكذلك السماح للاولاد أقل من ١٨ عاماً بالبقاء مجاناً مع والديهم فى نفس الحجرة .

ولقد قامت الشركة بانفاق حوالى ١ر٦٠ مليون دولاراً على الفنادق والتى تمتلكها الشركة بالكامل وذلك بغرض صيانتها ، وتحسين صورتها الداخلية والخارجية . وفى ظل هذا العام فقد تم استبعاد بعض الفنادق القائمة على أساس استخدام حق الامتياز والتى لم تستطع أن تعمل فى ظل المعايير الجديدة من حيث مستوى الخدمة والمظهر العام للفندق . ولقد وصل معدل الاستبعاد الاسبوعى خلال هذه السنة الى حوالى استبعاد فندقاً واحداً كل اسبوع . ولقد أدت استراتيجية التشذيب التى اتبعتها الشركة الى انخفاض ايراداتها بشكل واضح . فعلى الرغم من أن عدد الفنادق الجديدة التى تتبع للشركة سواء من خلال الملكية ، أو من خلال الامتياز ، أو الترخيص قد زادت خلال هذا العام بحوالى ٥٦٩ فندقاً الا أن عدد الفنادق التى تتبع الشركة قد زاد فقط بمقدار ٤٥ فندقاً وذلك لقيام الشركة باستبعاد عدد كبير من الفنادق القديمة والتى لم تستطع أن تقابل شروط التشغيل الجديدة التى وضعتها الشركة من حيث الخدمة والمظهر .

وفى نفس العام الذى قامت فيه الشركة بتطوير نظم التشغيل لسلسلة الفنادق التى تتبعها فقد قامت الشركة باستبدال اللافتة التى تحمل اسم الشركة . فقد تم إحلال اللافتة القديمة للشركة بأخرى مستطيلة الشكل والتى تحوى فى قمتها اسم السلسلة ذاتها باستخدام اللونين البرتقالى والأصفر وذلك بخط بارز على خلفية المستطيل ذات اللون الأخضر .

ولقد قام رئيس مجلس ادارة الشركة السيد واينجاردنر ، والمدير العام للشركة السيد مايكل روز بالحديث أمام الجمعية العمومية للمساهمين فى نهاية عام عام ١٩٨٩ وذلك لتوضيح خطة الشركة فى المستقبل . ولقد تلخصت كلماتهما بشأن مستقبل الشركة فى النقاط الآتية :

١ - أن الشركة قد قامت بالتخلص من فرعها الخاص بالبواخر التى تعمل بالبخار وذلك بغرض تركيز مجال اعمالها على نشاط الاستضافة

والفندقة وأن الشركة تنوى الاستمرار فى هذه الاستراتيجية خلال السنوات المقبلة .

٢ - أن الشركة قامت بتقديم لافتات جديدة ، مع شعار جديد يعكس فكرة الجودة العالية التى تعمل الشركة على الالتزام بها خلال السنوات القادمة .

٣ - لقد قامت الشركة بتقسيم سوق الفندقة الى عدد من القطاعات السوقية وهى بصفة محددة ثلاثة قطاعات أساسية . الأولى تشمل الطبقة فوق المتوسطة من النزلاء ، أما الثانية فهى تمثل القطاع السوقى الخاص بنزلاء الطبقة العليا ، واخيراً ذلك القطاع الذى يخدم الطبقة المتوسطة من النزلاء . ولقد قامت الشركة باضافة سلسلتين جديدتين للطبقة العليا وتنوى التوسع فى هذه السلسلة كما قامت بانشاء سلسلة موجهة الى الطبقة المتوسطة وتنوى أيضاً التوسع فى هذه السلسلة . كذلك فان الخطة القادمة تحتوى على قيام الشركة بالتوسع فى عدد الفنادق التى بدأت بها الشركة وهى تلك الموجهة الى الطبقة فوق المتوسطة .

٤ - أن الشركة تنوى القيام باستخدام استراتيجية عنيفة للحصول على اكبر قطاع من سوق النزلاء والذى تتوقع له الادارة أن يستمر فى التزايد المستمر خلال السنوات القادمة وبصفة خاصة ذلك القطاع من النزلاء الذين يبحثون عن سعر مقبول ومعقول للاقامة الفندقية .

٥ - أن الشركة بصدد التوسع فى اقامة بعض الفنادق والتى تعتمد أساساً على صالات المقامرة وذلك فى مدينة اتلانتيك سيتى (من اكبر مدن المقامرة بالعالم بعد لاس فيجاس ومونت كارلو) ، ولقد رأت الشركة القيام بهذا التوسع من خلال استخدام استراتيجية الاستثمار المشترك Joint Venture والتى تهدف الى بناء فندقاً يحتوى على ٦٠٠ حجرة ، وعلى صالة مقامرة تقع على مساحة ٦٠٫٠٠٠ قدم مربع وتعتقد الادارة أن هذا الفندق سوف يسهم فى زيادة دخل الشركة بصورة كبيرة وبصفة خاصة دخل المقامرة .

٦ - أنه نتيجة شدة المنافسة السعرية التى توجد الآن فى صناعة الفندقة والاستضافة فان هامش الربح الذى تحصل عليه الشركة قد انخفض فى الفترة الاخيرة . ولكن نظراً لقيام الشركة بتخفيض سعر المبيت لليلة الواحدة فى سلسلة فنادقها فقد استطاعت الشركة أن تحصل على أعلى نسبة اشغال لحجراتها مقارناً بالمنافسين لها .

٧ - ترى الادارة أنه من الضرورى القيام باستبعاد بعض المطاعم ، وكذلك بعض الفنادق والتى لاتقابل المعايير المالية (من حيث الدخل) التى وضعتها الادارة ،ولقد بدأت الشركة بالفعل فى هذه الاستراتيجية وتنوى الاستمرار فيها فى الاعوام القادمة .

٨ - بالاضافة الى استراتيجية التوسع السريع التى تتبعها الشركة فقد قامت إدارة الشركة بتحسين صورة الميزانية المالية لها . فقد قامت الشركة بشراء بعض السندات والذى أدى الى زيادة حقوق الملكية للشركة بمقدار ١٤٣ مليون دولار والذى يسمح للشركة بوجود طاقة اقتراضية كبيرة الحجم يمكن أن يستخدم فى تمويل استراتيجية التوسع للشركة .

٩ - لقد قامت الشركة بتكوين لجنة لتقييم القيمة السوقية للأصول التى تملكها الشركة الآن وقد أوضحت هذه اللجنة بعد الدراسة المستفيضة أن هذه الأصول تبلغ قيمتها الآن ٥ر٢ بليون دولار .

١٠ - لقد قامت الادارة بمجهودات متعددة بغرض تحسين انتاجية الافراد العاملين لدى الشركة فى فروعها المختلفة حول العالم وذلك لجميع المستويات والتخصصات التى تعمل لدى فروع الشركة . ولقد كانت كل البرامج التى قدمتها الشركة ، لهؤلاء العاملين هى برامج تهدف الى تخفيض حجم الوقت والجهد اللازم لاداء الأعمال المختلفة . ولقد ترتب على هذه البرامج انخفاض ملحوظ جداً فى التكاليف غير المباشرة . وتعتقد الادارة أن أهم عناصر الموارد التى تملكها الشركة هو ذلك المورد البشرى الذى يوجد لدى الشركة ولذا فهى تنوى التوسع فى تقديم برامج التنمية والتدريب لهم خلال السنوات القادمة .

١١ - تعتقد الادارة أن الشركة يمكنها أن تؤدى اداءاً جيداً فى ظل أى ظروف اقتصادية فبصرف النظر عن كون أن الظروف الاقتصادية العالمية سيئة أو جيدة فان الشركة بما لها من سمعة جيدة . وارتباطها بالجودة ، ووجود الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية فى الخدمة تستطيع أن تستمر فى أى شكل من اشكال الظروف الاقتصادية .

ولقد قام مجلس الادارة بعرض قوائم الدخل الخاص بالشركة فى نهاية عام ١٩٨٩ ، وكذلك الميزانية العمومية للشركة بفروعها المختلفة فى نهاية نفس العام كما يلى :

قائمة الدخل للشركة خلال العامين ٨٨ - ٨٩ بالآلاف الدولارات فيما عدا نصيب السهم من الدخل .

البند	ديسمبر ١٩٨٨	ديسمبر ١٩٨٩
الايرادات :		
الفنادق	٨٥٣ر٦٤٥	٨٤٠ر٦٩٨
صالات المقامرة	٢٨٨ر١٤٨	٤٧٢ر٧٩٢
المطاعم	٩٦ر٣٦٦	١٠٠ر٥٨٤
مصادر أخرى	١٢ر٦١٦	١١ر٢٢٤
إجمالى الايرادات	١ر٥٣١ر٧٧٥	١ر٤٢٥ر٢٩٨
دخل العمليات :		
الفنادق	١٧٠ر٩٤٤	١٥٠ر٢٠٥
صالات المقامرة	٥٦ر٢٩١	٧٤ر٥٩٥
المطاعم	٦ر٥٤٧	٥ر٠٢٩
مصادر أخرى	١٠ر٨٢٦	٤ر٩٩٩
	٢٤٤ر٦٠٨	٢٣٤ر٨٢٨
نفقات الشركة	(٢٥ر٧٣٦)	(٢٤ر٤٨٧) !

البند	ديسمبر ١٩٨٨	ديسمبر ١٩٨٩
الفوائد	(٥٦ر٥٤٠)	(٥٠ر٩٦٥)
المكاسب من تحويل العملات الاجنبية	١٨٨٩	--------
الدخل من العمليات المستمرة قبل الضرائب	١٥٥ر٢٢١	١٥٩ر٣٧٦
احتياطى ضرائب الدخل	٥٦ر٥١٥	٦٢ر١٥٧
الدخل من العمليات المستمرة	٩٨ر٧٠٦	٩٧ر٢١٩
صافى الدخل من العمليات غير المستمرة	٣٨ر٦٥٢	٤ر٦٧١
سداد قيمة السندات	------	(٢٥ر٩١٠)
صافى الدخل	١٣٧ر٣٥٨	٧٥ر٩٨٠
دخل السهم من العمليات المستمرة	٢ر٦٨	٢ر٥٠
دخل (خسارة) السهم من العمليات غير المستمرة	٠ر٩٨	(٠ر٥٦)
صافى الدخل للسهم	٣ر٦٦	١ر٩٤

الميزانية العمومية للشركة بجميع فروعها حول العالم بآلاف الدولارات فيما عدا نصيب السهم الواحد من الدخل

البند	ديسمبر ١٩٨٨	ديسمبر ١٩٨٩
الأصول :		
الأصول المتداولة :		
النقدية	٣٩ر٦٥٥	٤٩ر٩٤٥
استثمارات نقدية مؤقتة بسعر التكلفة	١٠ر١٨١	٣٢ر٥٤٤
صافى أوراق القبض	٩١ر٧٨٢	٧٣ر٠٠٨
مهمات وأدوات	٢٣ر٤٢٤	٢١ر٨٧١
إعفاءات ضريبية	١١ر١٩٠	١٣ر٥١٠

أصول متداولة أخرى	٩ر٧٧٥	١٨ر١
إجمالى الاصول المتداولة	١٩٦ر. ٧	٢ ٨ر٩٧٩
اجمالى الاستثمارات	٢٩٤ر١.٨	٢٣١١ر١٥٢
الأصول الثابتة :		
تكلفة الاراضى ، والمبانى ، والمعدات	١ر٤٩٦ر٤٩١	١ر٦٣٥ر٣١
احتياطى الاستهلاك المجمع	(٣١٣ر٩٤٧)	(٣٦٧ر٤٣٤)
صافى الأصول الثابتة	١ر١٨٢ر٥٤٤	١ر٢٦٧ر٨٧٦
الخصوم وحقوق الملكية :		
الخصوم المتداولة :		
أوراق الدفع	٦٦ر٣٧٥	٧٧ر٨٦٧
قروض تستحق الدفع بعد سنة	٣.ر٤٧٨	٣١ر٢٦٧
نفقات مستحقة الدفع	١٣٣ر٢٥٦	١٢٣ر٢٨٣
اجمالى الخصوم المتداولة	٢٣.ر١.٩	٢٣٢ر٤١٧
قروض طويلة الاجل تستحق الدفع بعد سنة على الاقل	٥٨١ر٤٦٥	٤٣٦ر٣٥٦
ائتمان مؤجل السداد وخصوم طويلة أخرى	٣٤ر٥٨١	٣٣ر٩٣٨
ضرائب دخل مؤجلة الدفع	٥٣ر٨٥٧	٦٢ر٣٣٤
حقوق المساهمين :		
اسهم ممتازه	٦٤٨	٥٥٣
اسهم عادية	٤٩ر٣٦٤	٦.ر٣٢٧
فائض رأسمالى	١٦١ر١٨٨	٢٩٤ر٥١٧
ارباح محتجزة	٥٦١ر١٧٧	٥٩١ر٣٦٩
خسارة التحويلات النقدية الأجنبية	-----	(٣ر٨.٤)
اجمالى الخصوم وحقوق الملكية	١ر٦٧٢ر٦٥٩	١ر٧.٨ر.٧

والآن وبعد دراستك لهذه الحالة المطلوب أن تجيب على الأسئلة الآتية :

(١) هل تعتقد أن استراتيجية التنويع التى تتبعها الشركة حالياً ، وتنوى الاستمرار فيها فى المستقبل هى استراتيجية جيدة أم سيئة ؟ولماذا ؟

(٢) هل تعتقد أن تقسيم السوق الى قطاعات كما قامت به الادارة العليا للشركة هو تقسيم جيد أم ردىء ؟ ولماذا ؟

(٣) هل ترى أن السياسة الجديدة لاختيار مواقع الفنادق التابعة للشركة هى سياسة جيدة ؟ أم كان من الافضل الاستمرار فى السياسة القديمة للشركة ؟

(٤) لو كنت تقوم بدور رئيس مجلس ادارة هذه الشركة هل ترى بأنه من الضرورى أن يقوم الشركة باتباع أية استراتيجيات أخرى ؟ ولماذا ؟

الحالة ٥

شركة سونى العالمية [1]

فى مايو عام ١٩٤٦ تم تأسيس شركة طوكيو للاتصالات الهندسية والتى قامت بتقديم بعض المنتجات الالكترونية تحت اسم العلامة « سونى ». وفى عام ١٩٥٨ تم تحويل اسم الشركة من شركة طوكيو للاتصالات الهندسية الى شركة « سونى » وذلك بعد أن ذاعت شهرة العلامة فى مختلف انحاء العالم . ومنذ تأسيس الشركة فقد اتبعت الادارة بها سياستان هامتان وهما سياسة تشجيع الافكار الخلاقة والمبتكرة والتى ساعدت الشركة على تقديم العديد من المنتجات الجديدة الى الاسواق . وسياسة المحافظة على أعلى مستوى ممكن من الجودة . ولقد مكنت هاتان السياستان الشركة من أن تصبح الشركة القائدة فى عالم المنتجات الألكترونية

صناعة التيلفزيون وتطورها :

تتسم صناعة التيلفزيون بأنها صناعة ديناميكية ومتغيرة بسرعة مذهلة . ويعود ذلك الى عدة عوامل تتصف بها هذه الصناعة والتي يأتى على رأسها التغيرات السريعة فى التكنولوجى الخاص بهذه الصناعة ، وشدة المنافسة فى الأسواق ، واخيراً الاهتمام الجماهيرى - وبصفة خاصة الرأى العام - بشأن محتوى البرامج التليفزيونية .

وكمحاولة للهروب من هذه الصناعة فقد لجأت بعض الشركات الى تقديم جهاز التسجيل الفيديوى VCR . ولقد كانت شركة سونى سباقة فى هذا المجال حيث قدمت الى السوق الامريكى قطعة موبيليا واحدة تحتوى على جهاز تيلفزيون ملون ، وجهاز تسجيل فيديو والتى كانت تباع عند سعر مقداره ٢٠٠٠ دولاراً للقطعة وذلك فى عام ١٩٧٥ . ولقد كانت مبيعات هذه القطعة منخفضة جداً ، واستمر الحال على ذلك الى أن قامت الشركة

---

(١) المصدر : بتصرف من

Thomas , J.G. Strategic Management , N.Y . : Harper and Row Publishers, 1988 , pp.455 467

بتقديم جهاز تسجيل الفيديو المستقل بيتاماكس Betamax فى شهر فبراير عام ١٩٧٦ ولسوء الحظ فقد قامت كل من شركة ماسوشيتا العالمية . وشركة ناشيونال بتقديم جهازهما للتسجيل الفيديوى طراز VHS وعلى الرغم من أن جهاز التسجيل بيتاماكس وجهاز التسجيل VHS يؤديان نفس العمليات وهى عملية التسجيل والعرض على جهاز التيلفزيون العادى إلا أن قطع كل منهما لايمكن تبادلهما لأنها مختلفة . وحتى شريط التسجيل ذاته الذى يعمل مع جهاز بيتاماكس لايمكن استخدامه مع جهاز VHS . ولقد قدمت شركة ماسوشيتا شريطاً للتسجيل يمكن التسجيل عليه لمدة أربع ساعات متتالية ، بينما كان شريط التسجيل لجهاز بيتاماكس يكفى لتسجيل ساعتين فقط .

ولقد تميز تقديم جهاز التسجيل الفيديو بالاختراق السريع للاسواق فى مدة قصيرة على الرغم من أن جهاز التسجيل بيتاماكس كان يباع عند سعر ١١٠٠ دولار للوحدة ، بينما جهاز التسجيل VHS كان يباع عند سعر ٩٠٠ دولار للوحدة . ولقد حققت مبيعات أجهزة تسجيل الفيديو حوالى ١٪ من السوق فى أقل من ثلاث سنوات . ويعود هذا الانتشار السريع الى عدة عوامل أهمها وجود الافلام الجاهزة على شرائط الفيديو ، ووجود شرائط التسجيل الخام ، وسهولة استخدام الفيديو اذا ما قورن باستخدام كاميرا السينما ٨ مم ، ووجود جهاز يمكن بواسطته تحويل الافلام السينمائية ٨ مم الى شرائط فيديو .

ولقد قامت شركة سونى ، وشركة ماسوشيتا بانتاج وتقديم كاميرا للفيديو والتى يمكن بواسطتها القيام بالتسجيل المباشر على شرائط الفيديو. ولقد ساعد على انتشار هذه الكاميرا وجود بعض المتاجر التى تقوم بعرضها للايجار فى مقابل زهيد .

ومن أكثر المنتجات التى تنافس جهاز تسجيل الفيديو فى الأسواق هو ذلك الجهاز الذى قدمته شركة RCA وشركة ماجنافوكس Magnavox والذى يطلق عليه جهاز أقراص الفيديو . ويتميز هذا الجهاز بسعر المنخفض جداً ببساطة تشغيله ويعمل هذا الجهاز من خلال استخدام بعض الاقراص والتى تشبه الى حد كبير الاسطوانات الخاصة بالاغانى ، ولكن يكون مسجلاً

عليها بعض الافلام العالمية المشهورة والتى تباع عند سعر رخيد والعيب الرئيسى فى جهاز أقراص الفيديو Videodisc أن الفرد لايمكن استخدامه فى القيام بالتسجيل على الاقراص .

ومن المنتجات الأخرى التى قدمت مؤخراً بغرض زيادة مبيعات أجهزة التليفزيون ، جهاز تليفزيون صغير الحجم جداً والذى يبلغ حجم شاشته ٣×٥ بوصة . ولقد تم تزويد هذا الجهاز براديو AM ، FM ، وجهاز تسجيل صوتى ، وساعة يمكن استخدامها كمنبه للايقاظ ، ويباع هذا الجهاز عند سعر ١٨٠ دولار للوحدة . كذلك قامت شركة شارب بتقديم جهاز تليفزيون والذى يمكن من مشاهدة قناتين للارسال على شاشة واحدة فى نفس الوقت ، وفى هذا الجهاز فان المشاهد بالضغط على مفتاح معين يقوم بخلق شاشة مساحتها ٤ بوصات أبيض / أسود تظهر القناة الثانية التى يرغب فى مشاهدتها وذلك على شاشة تيلفزيون ملون مساحتها ١٧ بوصة. ويعد هذا التليفزيون هاماً لهؤلاء الافراد الذين يرغبون فى متابعة حديثين على قناتين مختلفتين فى نفس الوقت . واخيراً فان شركة ناشيونال (تعرف فى الدول الاوربية والولايات المتحدة تحت اسم باناسونيك Panasonic) قد قامت بتقديم جهاز تيلفزيون ذو شاشة سينمائية والتى تبلغ حجم قطرها ٦٠ بوصة ، ويباع هذا التيلفزيون عند سعر مقداره ٤٠٠٠ دولار للوحدة .

إدارة شركة سونى :

يتصف فريق الادارة لشركة سونى بالخبرة المتراكمة فى مجال صناعة المنتجات الالكترونية . ويرأس الشركة شرفياً السيد ماسارو إيبوكا وهو مؤسس هذه الشركة وقائد عملية تطوير منتجاتها وكذلك تحسين كفاءة الاداء للافراد العاملين بالشركة . ولقد ظل ماسارو رئيساً لمجلس ادارة الشركة منذ تأسيسها وحتى تم اعادة تنظيمها فى عام ١٩٧٦ . وفى ظل هذا التنظيم الجديد فقد توالى السيد آكيوموريتا رئاسة مجلس ادارة الشركة والمشرف العام عليها . ولقد خدم السيد آكيو فى شركة سونى منذ بداية انشائها . ولقد كان عمل السيد آكيو قبل ترقيته الى رئاسة مجلس ادارة الشركة هو تنمية شبكة التسويق العالمية لمنتجات الشركة .

أما وظيفة المدير العام بالشركة فقد أسندت الى السيد كازوإيواما

والذى كان يعمل مديراً لقطاع الانتاج بالشركة قبل ترقيته الى وظيفة المدير العام . ولقد كان مجال عمله الرئيسى الاشراف المباشر على تلك البحوث التى تهدف الى تطوير صناعة الترانزيستور Transistors والتى جعلت اسم الشركة مرتبطة دائماً بهذه الصناعة نظراً لتفوقها وقيادتها فى هذا المجال .

والواقع أن الشركة قد استطاعت تحت لواء هؤلاء الافراد الثلاثة وهم السيد ماسارو ، والسيد كازو ، والسيد آكيو تحقيق نتائج جيدة للغاية . فقد كانت شركة سونى أول شركة تطرح أسهمها للبيع كشركة اجنبية فى سوق الولايات المتحدة الامريكية . ولقد استطاعت الادارة أن تجعل أسهم الشركة متداولة فى خمسة عشر سوقاً للاوراق المالية فى العالم . وتبلغ عدد الاسهم المملوكة بواسطة الاجانب حوالى نصف عدد الأسهم الخاصة بالشركة ككل . ولقد استطاعت الشركة تقديم عدد من المنتجات الجديدة والتى كانت فيه دائماً أول شركة من نوعها فى العالم تقدم هذه المنتجات ومن أهم هذه المنتجات ما يلى :

المنتج	السنة
جهاز تسجيل	١٩٥٠
جهاز تسجيل مغناطيسى	١٩٥٠
جهاز تسجيل ترانزيستور	١٩٥٤
جهاز راديو ترانزيستور	١٩٥٥
راديو ترانزيستور يوضع فى الجيب	١٩٥٧
راديو ترانزيستور FM /AM	١٩٥٩
تليفزيون ترانزيستور	١٩٦١
جهاز حاسب يوضع على المكتب	١٩٦٤
جهاز تسجيل فيديو	١٩٦٤
جهاز ميكرفون مصغر يعمل بالترانزيستور	١٩٦٥
جهاز تسجيل فيديو صغير الحجم	١٩٦٦
راديو يعمل بنظام IC	١٩٦٦
تيلفزيون ملون	١٩٦٨
جهاز فيديو بالالوان	١٩٦٩
جهاز تيلفزيون ذو شاشة سينمائية	١٩٧٢
جهاز تيلفزيون بشاشة ١١٤ بوصة	١٩٧٢
جهاز تسجيل الفيديو بيتاماكس	١٩٧٥

ويعد واحداً من الاسباب التي أدت بالشركة الى تقديم عديد من المنتجات الجديدة توافر العاملين بها ذوى القدرات العالية ، وقدرة الادارة على السماح لهم بالابتكار والخلق . وتعمل الادارة بالشركة على خلق حضارة تنظيمية تؤيد دائماً اتجاهات الافراد العاملين بالشركة بأنهم لابد وأن يكونوا بشركتهم فى مركز قيادى فى الاسواق وبصفة خاصة عند تقديم منتجات جديدة . ومن أشهر العبارات التى يتم ترديدها بواسطة الادارة والتى يؤمن بها العاملين أيضاً بالشركة العبارات التالية :

- شركة سونى هى شركة مكتشفة ، لأنها شركة تبحث دائماً عن اكتشاف المجهول .
- شركة سونى لاتتبع أحداً على الاطلاق ولكنها تجعل الأخرين يتبعونها .
- إن شركة سونى تبحث دائماً عن سر التطور ، ومن خلال معرفة هذا السر يمكن للشركة أن تخدم العنصر البشرى .

التسويق :

تعد شهرة الشركة فيما يتعلق بالجودة العالية لمنتجاتها حجر الأساس فى ظل استراتيجياتها التسويقية . وتحاول الشركة تفادى الدخول فى المنافسة على أساس السعر حيث أنها تهتم إساساً ببناء منتجات ذات جودة أعلى بكثير من المنتجات التي يقدمها المنافسين فى الاسواق . ولقد دعت هذه السياسة الى عدم تقديم الشركة لأى نوع من الخصم الا اذا كانت الكمية المشتراه كبيرة . وقد ترتب على ذلك قيام بعض الموزعين لمنتجات سونى بالمطالبة ببعض التخفيضات السعرية حتى يتمكنوا من بيع منتجات الشركة . ويرى هؤلاء الموزعين أن المستهلك العادى لايمكنه أن يكتشف الفارق فى جودة المنتجات حتى يستطيع أن يبرر الفارق فى الأسعار . ولقد تمسكت الشركة بموقفها من عدم تقديم خصم أو تخفيض فى اسعارها الأمر الذى ترتب عليه انخفاض مبيعات منتجاتها بشكل كبير فى الاسواق . ولقد وضحت هذه الصورة بشكل كبير بصدد مبيعات أجهزة التيلفزيون ، وأجهزة الراديو ، وأجهزة التسجيل ، ومعظم أجهزة الاستماع الأخرى . أما المنتج

الوحيد الذى زادت مبيعاته فهو جهاز التسجيل للفيديو بيتاماكس ويعود ذلك الى انفراد الشركة بسوق هذا المنتج تقريباً . ويوضح الجدول التالى تطور المبيعات منذ عام ٧٠ وحتي عام ١٩٧٨ لكل منتجات الشركة :

مجموعة المنتجات	١٩٧٥	١٩٧٦	١٩٧٧	١٩٧٨
إجهزة تسجيل الفيديو بيتاماكس	٧٪	٣ر١٠٪	١ر١٤٪	٨ر١٦٪
اجهزة التيلفزيون	٣٧٪	٥ر٣٦٪	٣٣٪	٤ر٣١٪
أجهزة التسجيل والراديو	٢٥٪	٧ر٢٢٪	٢ر٢٠٪	٤ر١٧٪
منتجات لاستماع	١٤٪	٥ر١٢٪	٤ر١١٪	٧ر١١٪
منتجات أخرى	١٧٪	١٨٪	٣ر٢١٪	٧ر٢٢٪
المجموع	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪

والواقع أن التدهور فى المبيعات لم يحدث على مستوى السوق العالمية للشركة وحده ، ولكنه حدث أيضاً على مستوى السوق المحلى (اليابانى) للشركة أيضاً . وتعبر الارقام التالية عن نسبة المبيعات الخاصة بمنتجات الشركة فى السوق المحلى :

١٩٧٥	١٩٧٦	١٩٧٧	١٩٧٨
٢ر٤٥٪	٢ر٤١٪	٦ر٣٨٪	٢ر٤٠٪

والى جوار مشكلة السعر الخاص بمنتجات الشركة فان من اكبر المشاكل التسويقية التى تواجهها الشركة هى مشكلة منافذ التوزيع . فشركة ماسوشيتا والتى تملك باناسونيك (ناشيونال) ، وكوازار والتى تعد المنافس الأول لشركة سونى لديها ٢١٠٠٠ موزع وحيد ، بينما تمتلك شركة توشيبا حوالى ١٠٠٠٠ موزع ، أما شركة سونى فهى لاتملك أكثر من ١٠٠٠ موزع فقط .

كذلك فان شركة سونى تواجه مشكلة كبيرة فى تسويق جهازها الخاص بالفيديو بيتاماكس ويعود ذلك الى شدة المنافسة بين الشركات التى ... نفس نوعية الجهاز مثل شركة توشيبا ، وسانيو ، وزينيث ، وسيزر . كذلك

يعود الى تفضيل المستهلك لجهاز الفيديو طراز VHS لعدة إسباب أهمها رخص سعره مقارنة بجهاز الفيديو بيتاماكس ، وبامكانية استخدامه فى تسجيل البرامج والافلام لفترة زمنية أطول . وعلى الرغم من أن شركة سونى أعلنت أنها سوف تقدم قريباً بالاسواق شريط تسجيل يسمح بتسجيل خمس ساعات بدلاً من الشريط الحالى الذى يمكن التسجيل عليه لمدة ساعتين فقط ، وعلى الرغم من أن الشركة قد خفضت سعر الوحدة من هذا الجهاز من ١٣٠٠ دولار الى ١١٠٠ دولار الا أن الشواهد فى السوق تؤكد أن مبيعات جهاز تسجيل الفيديو VHS يفوق مبيعات جهاز الفيديو بيتاماكس بنسبة ٢:١ . وتحاول الشركة الآن اضافة وظيفة البحث السريع الى جهازها البيتاماكس والتى تمكن المشاهد من المرور السريع على الشريط حتى يمكنه تحديد بداية مشهد معين أو بداية برنامج معين بصورة سريعة جداً . وتعتقد الشركة إن اضافة هذه الوظيفة الى جهازها سوف يجعله يسترد مكان الصدارة فى سوق اجهزة الفيديو . وتزداد أهمية هذه الوظيفة مع وجود شرائط التسجيل التى يتم التسجيل عليها لفترة طويلة (٥ ساعات) ، حيث يمكن تسجيل العديد من البرامج أو الافلام على نفس الشريط ، وفى هذا الصدد فان تحديد بداية برنامج معين أو فيلم معين على الشريط بسرعة تعد عاملاً هاماً .

العمليات الانتاجية :

تتجه شركة سونى الى نشر مراكزها الانتاجية الى الدول الخارجية بدلا من تركيزها فى اليابان . وتبلغ نسبة التيلفزيونات التى تباع فى العالم ويتم انتاجها خارج اليابان حوالى ٦٦٪ . ومن الأسباب التى دعت الشركة الى انشاء مراكز انتاج لها خارج حدودها وجود بعض القيود على تصدير أجهزة التيلفزيون فى بعض الأسواق العالمية . فمثلاً هناك قيود على تصدير جهاز التليفزيون الملون الى الولايات المتحدة والذى دعى الشركة الى اقامة مصنع للانتاج فى مدينة سان دايبجو الامريكية كذلك من العوامل الأخرى التى شجعت الشركة على نشر مراكز انتاجها فى الدول الخارجية

ارتفاع سعر الين اليابانى مقارنة بالعملات الأخرى والذى يجعل تكلفة المواد والايدى العاملة أرخص فى هذه الدول . وتقوم الشركة حالياً بانتاج منتجاتها فى العديد من الدول أهمها الولايات المتحدة لامريكية ، وانجلترا ، والبرازيل ، وهونج كونج ، وباناما ، واستراليا ، والدنمارك ، وبلجيكا ، وفرنسا ، والمانيا الغربية .

وتعمل الشركة فى مجال انتاج المنتجات الالكترونية المختلفة . وحتى يمكنها أن تحافظ على جودة منتجاتها فهى تقوم بتصنيع كافة الاجزاء التى تحتاج اليها منتجاتها بنفسها . ولقد مكن هذا التنويع فى مجال انتاج الشركة من الوصول الى بعض الابتكارات الحديثة فى عالم المنتجات الالكترونية . ويدعم عملية الابتكار وجود مركز مستقل للبحوث تابعاً للشركة والتى تقوم الشركة بالانفاق عليه ومساندته بكل ما يحتاجه من موارد مادية أو بشرية .

التمويل :

يعبر الجدول التالى عن سعر تحويل الين اليابانى الى دولار أمريكى والذى يوضح ارتفاع قيمة الين اليابانى مقارنة بالدولار الامريكى . ولقد أدى هذا الارتفاع الى رخص تكلفة مواد الانتاج ، وتكلفة الايدى العاملة فى الولايات المتحدة وايضاً فى الدول التي تتعامل بالدولار الامريكى . وكما قلنا سابقاً أن ذلك قد دفع بالشركة الى أن تقوم بتصنيع منتجاتها فى الدول الاجنبية بدلاً من تصنيعها فى اليابان . والواقع أن ارتفاع قيمة الين اليابانى مقارنة بالدولار الامريكى قد أدت فى نفس الوقت الى ارتفاع تكلفة الانتاج فى اليابان . ومعنى ذلك رفع سعر المنتج فى السوق اليابانى حتى يمكن للشركة أن تحصل على نفس الايراد . فمثلاً من هذا الجدول يتضح أن المنتج الذى كان يباع فى السوق اليابانية بمقدار دولار فى عام ١٩٧٧ لابد وأن يباع فى عام ١٩٧٨ عند سعر مقداره ١,٢٢ دولار حتى تحصل الشركة على نفس الايراد . ولقد أدى ذلك أيضاً الى ارتفاع أسعار منتجات سونى فى الاسواق العالمية بمعدل اكبر من الزيادة فى أسعار المنتجات المحلية .

السنة	عدد الين لكل دولار
١٩٧٠ - ١٩٧١	٣٦٠ ين
١٩٧١ - ١٩٧٢	٣٠٨ ين
١٩٧٢ - ١٩٧٣	٣٠٠ ين
١٩٧٣ - ١٩٧٤	٣٠٠ ين
١٩٧٥	٣٠٦ ين
١٩٧٦	٢٩٤ ين
١٩٧٧	٢٤٠ ين
١٩٧٨	١٩٦ ين
١٩٧٩	٢٤٢ ين

وتتجه شركة سونى حالياً الى الدخول فى ميدان اعمال جديد وهو مساعدة الشركات ذات المنتجات الجيدة الى الدخول الى الاسواق اليابانية من خلال استخدام خبراتها فى مجال التسويق داخل السوق اليابانية ، وتشترط الشركة أن تكون هذه المنتجات غير المنتجات الالكترونية ، ومن الشركات التى استفادت من هذه الخبرة شركة ويرل بوول والتى تقوم بانتاج بعض الغسالات الاوتوماتيكية وبعض الأجهزة المنزلية المعمرة الأخرى غير المنتجات الالكترونية . كذلك فان أحدى شركات التأمين الامريكية الكبرى قد قامت بعملية استثمار مشترك مع شركة سونى للدخول الى نشاط التأمين فى السوق اليابانية .

وتحاول شركة فيليبس الان تبادل براءات الاختراع لبعض المنتجات مع شركة سونى . والواقع أن هذا التبادل يمكن كل من شركة فيليبس وشركة سونى الى إنتاج منتجات أخرى الى جوار ما تقدمه حالياً من منتجات . فشركة فيليبس تملك شركة ماجنافوكس والتى تقوم بانتاج جهاز اقراص الفيديو ، والمبادلة بين شركة سونى وشركة فيليبس سوف تمكن شركة سونى من انتاج هذا المنتج الى جوار منتجاتها الحالية .

ويعبر الجدولان الآتيان عن قائمة الدخل ، والميزانية العمومية للشركة خلال الاعوام ١٩٧٥ - ١٩٧٩ وهما يوضحان تطور الموقف المالى للشركة :

الميزانية العمومية للشركة خلال اعوام ١٩٧٥ - ١٩٧٩ وذلك بالآلاف الدولارات

البند	١٩٧٥	١٩٧٦	١٩٧٧	١٩٧٨	١٩٧٩
الأصول :					
الأصول المتداولة					
النقدية	٨١,٩١٢	٤٨,١٧٠	٨٢,٨١٢	٩٣,٤٦٤	١١٥,٢٥٦
ودائع	٨٠,٧٣٩	١٣٩,٩٠٨	٩٧,٩٦٢	١٧٥,٤٤٩	١١٤,٠٢٥
أوراق مالية متداولة	٥٩,٨٦٣	١٦٧,٥٧١	١٢٢,٢٧٥	٢٦٠,٩٢٩	٢٣٩,١٨٢
أوراق قبض	٢١٩,٤٣١	٢٧٦,٦٨٧	٣٥٢,٦٢٩	٤٧٣,٧٧١	٥٤٠,٠٨٧
احتياطى الديون المشكوك فيها	(١٣,٦٦٣)	(١٦,٣٢٣)	(٢١,٨٥٤)	(٢٧,٣٥٧)	(٢٦,٥٠٤)
المخزون	٤٤٤,٣٥٢	٥٤٠,٣٣٠	٨١٣,٨٣٤	١,٠٣٢,٧٩١	١,٠٤٤,٦٢٨
مصروفات مدفوعة مقدماً	٣٨,١٥٠	٣٩,٠٥١	٥٢,٨٩٢	٩٣,٨٩٢	١٢٠,٢٢٩
ضرائب الدخل مدفوعة مقدماً	٤٨,٣٦٦	٦٣,٠٥٨	٨٢,٦٠٨	١٠٠,٥٠٠	١٢٤,٦٢٤
اجمالى الأصول المتداولة	٩٥٩,١٥٠	١,٢٥٨,٤٤٢	١,٥٨٣,١٥٨	٢,٢٠٣,٤٣٩	٢,٢٦١,٦٣٧
استثمارات ومقدمات للاستثمار	١٢٥,٣٥٦	١٤٠,٨٢٠	٢٢٠,٥٠٩	٢٤٥,٤٤٩	٢٦٠,٩٣٠
اجمالى الأصول الثابتة	٤٢٩,١١٨	٤٩١,٥٠٧	٧٣٠,١٠٠	١,٠٥٨,٩٥٩	٩٩٧,٩٤٦
ناقص مجمع الاستهلاك	١١٥,٦٣٤	١٩٠,١٢٦	٢٧٨,٨٨٨	٤٠٢,٧٩١	٣٩٤,٨٧٦
صافى الاصول الثابتة	٢٧٣,٤٨٤	٣٠١,٣٨١	٤٥١,٢١٢	٦٥٦,١٦٨	٦٠٣,٠٧٠
أصول أخرى	٢١,١٦٠	٢٥,٠٠٠	٣٥,٧٥٠	٤٠,٩٠٣	٣١,٠٠٤
اجمالى الاصول	١,٣٧٩,١٥٠	١,٧٢٥,٦٤٣	١,٢٩٠,٦٢٩	٣,١٤٥,٩٥٩	٣,١٥٦,٦٤١
الخصوم :					
الخصوم المتداولة :					
القروض القصيرة الأجل	٣٠٩,٤٠٢	٣٢٨,٥٨٨	٤٣٨,٧٠٠	٦٧٢,٦٦٣	٨٤٦,٧٩١

البند	١٩٧٥	١٩٧٦	١٩٧٧	١٩٧٨	١٩٧٩
الجزء الحالى من القروض					
الطويلة الأجل	١ر٠٢٠	١ر٠٥٤	٢ر٠١٢	٣ر٠٥١	٢ر٩٠١
أوراق تجارية مستحقة الدفع	١٤٧ر٥٩٥	٢٢٠ر٤٨٦	٢٩٠ر٠٧٩	٤٠٦ر٦٠٢	٤٠٧=٩ر٥٦٦
أوراق الدفع	٦٢ر١٩٣	٧٢ر٩٨٠	٩٣ر٠٣٧	١٤٠ر٥٤١	١٥٣ر٥٨٣
توزيعات مستحقة	٥٤ر٠١٩	٧٤ر٩٩٠	٩٨ر٥٩٦	١٢٦ر٠٩٧	١١٠ر٩١٨
خصوم متداولة أخرى	١٥٣ر١٥٣	٢٥٠ر٩١٥	٢٨٨ر٧٣٤	٣٥٦ر٥٩٢	٣٩١ر٤٩٦
مجموع الخصوم المتداولة	٧٢٧ر٣٨٢	٩٤٩ر٠١٣	١ر٢١١ر١٥٨	١ر٧٠٦ر٥٤٦	١ر٩١٣ر٤٣٥
القروض الطويلة الأجل	٦ر٩١٢	٩ر٧٤٥	١٠ر٣٧١	١٠ر٢٨٥	١٧ر٩٧١
التزامات طويلة الاجل	٦٨ر٥٣٩	٨٢ر٤٨٠	١٠٨ر٨٢٥	١٤٩ر٩١٤	١٣٧ر٠١٦
حقوق الملكيه					
الاسهم عادية	١٨٦ر٧٨٧	١٩٤ر٤١٢	٢٣٨ر١٥٤	٢٩١ر٦١٧	٢٣٦ر١٨٦
احتياطى قانونى	٧ر١٤٧	٩ر٢٨٢	١٣ر٥٣٤	١٧ر٤٤٤	١٥ر١٨٦
الارباح المحتجزة	٣٨٢ر٣٨٣	٤٨٠ر٧١١	٧٠٨ر٥٨٧	٩٧٠ر١٥٣	٨٣٦ر٨٤٧
مجموع الخصوم ورأس المال	١ر٣٧٩ر١٥٠	١ر٧٢٥ر٦٤٣	٢ر٢٩٠ر٦٢٩	٣ر١٤٥ر٩٥٩	٣ر١٥٦ر٦٤١

قائمة الدخل والارباح المحتجزة للشركة خلال الاعوام ١٩٧٥ - ١٩٧٩
بالآلاف الدولارات

البند	١٩٧٥	١٩٧٦	١٩٧٧	١٩٧٨	١٩٧٩
المبيعات والايرادات الأخرى					
صافى المبيعات المحلية	٦٠٥ر٧٥٨	٦٤٩ر٩٠٨	٨١٣ر٧٦٢	١ر٠٩٦ر٠٨١	١ر٠٣٦ر٣٨٨
صافى المبيعات الخارجية	٧٣٢ر٨٣٧	٩٢٦ر٧١٨	١ر٢٩٤ر٦٧١	١ر٦٣٣ر٠٨٧	١ر٠٢٨ر٥١٧
الفوائد والتوزيعات	-------	-------	-------	٣١ر٤٦٤	٢٥ر٤٥٠
دخل من مصادر أخرى	٣٧ر٢٨٥	٥٣ر٥٤٧	١٠٣ر٣٥٠	١٦٤ر٤٤٩	٦٦ر١٤٩
اجمالى الدخل	١ر٣٧٥ر٩٨٠	١ر٦٣٠ر١٧٣	١ر٢١١ر٧٨٣	٢ر٩٢٥ر٠٨١	٢ر٧٥٠ر٥٠٤
التكاليف والمصروفات					
تكلفة المبيعات	٨٨٣ر٦٨٦	١ر٠٠٤ر٨٢	١ر٣٦٨ر٨٩٢	١ر٩٠١ر٠٤٦	١ر٧٠١ر١٢٨
تكلفة البيع . ومصاريف عامة وادارية	٣٢٢ر٦٢١	٣٧١ر١٤٩	٥١٨ر٣٠٤	٦٩٤ر٥٤٠	٦٧٣ر٢٨١
الفوائد	٣٢ر٤٧٧	٢٦ر٩١١	٣٤ر٨٧٥	٤٢ر٨١٦	٥٥ر٨٣٥
مصاريف أخرى	١١ر٢٤٨	٩ر٠٤٨	٢٢ر٥٧٥	٢٠٠ر٥٣٦	١٤٩ر٧١٥
اجمالى التكاليف والمصروفات	١ر٢٥ ر ٣٢	١ر٤١١ر٩٢٨	١ر٩٤٤ر٦٤٦	١ر٦٥٨ر٩٣٨١	٢ر٠٧٩ر٩٥٩
الدخل قبل الضرائب	١٢٥ر٩٤٨	٢١٨ر٢٤٥	٢٦٧ر١٣٧	٢٦٦ر١٤٣	١٧٠ر٥٤٥
ضرائب الدخل	٧٣ر٠٣٢	١٢١ر٢ ١	١٣٧ر٤٦٢	١٤٩ر٩٨٠	١١١ر٤٠٥
دخل متولد من دمج بعض العمليات	٥٣ر٣١	١٠٤ر٠١	١٤٤ر٣٤٢	١٣٠ر٨٧٢	٧٣ر٢٠٧
ارباح محتجزة	٣٠١ر٧٩٢	٣٤٣ر٥٢٨	٥٢٩ر١٤١	٨٠٠ر٥١٥	٧٣٥ر٧٣١
رصيد آخر الفترة	٢ ١ر٣٥٥	٤٤٧ر٩٢٩	٦٧٣ر٤٨٣	٩٣١ر٣٨٧	٨٠٨ر٩٣٨

والمطلوب بعد قراءة هذه الحالة أن تحدد جوانب القوة والضعف فى هذه الشركة وتحديد ماهية الفرص والتهديدات التى يمكن أن تواجهها الشركة فى المستقبل . وما هى الاستراتيجيات الملائمة لهذه الشركة ؟

تم بحمد الله

رقم الإيداع ٢٨٧٠ / ٢٠٠٦